٩
كتاب التحرير
السياسى

البيروقراطية

تأليف :
الفريد سوفى
ترجمة
أحمد صادق

اهداءات ٢٠٠١

ا.د. محمود دياب

جراح بالمستشفى الملكي المصري

٩
كتاب
التحرير
السياسى

البيروقراطية

تأليف
الفريد سوفى
ترجمة
أحمد صادق

سلسلة كتاب التحرير السياسى

تصدر عن دار التحرير
للطبع والنشر

اشراف وتقديم :
عبد العزيز فهمى

رئيس مجلس الادارة
كمال الحناوى

تصميم الغلاف بريشة
الفنان حسن فؤاد



الرئيس جمال عبد الناصر

أمامنا مشكلة الأداة الحكوميـــة ، وينبغى أن نعترف بأن كل ما وجهناه اليها من جهود لم يطور حالها بحيث تستطيع أن تخدم المجتمع الجديد ..

انها ما زالت تظن نفســها فوق الجماهير : تحكم ولا تريد أن تدرك أن مكانها فى المجتمع الجديد أن تكون تحت الجماهير تحكم .

(من خطاب الرئيس فى افتتاح مجلس الأمه يوم ٢٦ مارس ١٩٦٤)

فهرست

تقـــديم

بقلـم

عبد العزيز فهمى

ان مشكلة البيروقراطية ، أو بعبارة اخرى مشكلة التعقيدات المكتبية والادارية ، تعتبر فى هذا العصر مشكلة عالمية لا يكاد يخلو منها مجتمع من المجتمعات البشرية المتقدمة والنامية على اختلاف أنظمتها واتجاهاتها .

ولقد اثيرت هذه المشكلة على مر العصور ، واختلفت فيها الآراء والتقديرات ولا تزال رغم كل الحلول التى قدمت لها تؤرق الكثيرين من المفكرين والـكتاب والمسئولين الاداريين والفنيين .

واذا كان هذا الكتاب الذى نقدمه للقراء يوضح الاصول التاريخية والاجتماعية للمشكلة ، فانه يقرر بوضوح ايضا ان مشكلة البيروقراطية قد زادت تعقيـدا واتسعت حاجياتها ونشاطاتها ومن ثم ازدياد الحاجة الى تنظيم الأعمال الانتاجية والتوزيعية والتموينية بقدر أكبر كثيرا عما كان أو يكون الحال عليه فى المجتمعات التى لا تزال على البداوة والفطرة .

وسيجد القارىء لهذا الكتاب أنه لا يكفى لحل مشكلة البيروقراطية ان يقتصر الأمر على مجرد الشكوى من آثارها واضرارها بوســـائل النشر المختلفة ، او السخرية منها بكلمات عابرة ، وان كانت الشكوى فى حد ذاتها تنبه الى ضرورة ايجاد كل الحلول الممكنة للتخلص من معظم هذه الآثار والاضرار .

وقد ينبغى الالتفات الى ان مشكلة البيروقراطية كانت فى بلادنا دائما مثار الشكوى والاحتجاج ، وان المواطنين كانوا دائما ينالونها بتعقيباتهم الساخرة حتى لقد تردد فى امثالنا الشعبية أن « يوم الحكومة بسنة » أى ان ما يمكن عمـله فى يوم واحد يستغرق فى دواوين الحكومة سنة باكملها ، وليس اصدق من هذا المثل الشعبى فى تصوير الجوانب السيئة للبيروقراطية .

واذا كان من المألوف والمفهوم ان تنشا مشكلة البيروقراطية ، وتزدهر فى ظل الأنظمة الراسمالية حيث تسود الفوضى فى اعمال الانتاج وحيث تضيع المسئوليات فى النطاق العام وحيث تكون الحكومات واعمالها فى أيدى الراسماليين يوجهونها كيف يشاءون وفقا لمصالحهم الخاصة ، فان ما يحير احيانا هو ان تظهر مشكلة البيروقراطية أيضا فى فترات التحول الى الاشتراكية وفى فترات بناء المجتمع على انظمة اشتراكية .

على أنه يجب ألا يستدل من ذلك على ان البيروقراطية صفة لازمة للمجتمعات البشرية على اختلاف أنظمتها الاجتماعية ، لأن من المسلم به منطقيا وعمليا ان الأنظمة المختلفة لا يمكن أن تنتج نتائج موحدة .

فانه اذا كانت البيروقراطية تظهر فى ظل الأنظمة الراسمالية للأسباب التى ذكرناها من قبل ، فانها تظهر فى ظل الأنظمة الاشتراكية لسبب آخر مختلف وهو ان الدولة فى ظل هذه الأنظمة تتولى بنفسها الاشراف الكامل على عمليات الانتاج والتسويق والتوزيع والادارة والتخطيط والتوجيه والمتابعة ، ومن ثم تنضاف الى مسئولياتها الادارية المحدودة نسبيا مسئوليات واسعة الحدود هى مسئوليات القطاع العام الذى يملكه الشعب والذى لا بد ان يمثل القدر الأكبر من النشاط الاقتصادى والاجتماعى ان لم يكن يمثل أغلبيته الساحقة .

ولقد اوضح الفرد سوفى مؤلف هذا الكتاب أن اتساع نشاط الدولة يقتضى بالضرورة انشاء المزيد من المكاتب والهيئات التى تتولى الاشراف على هذا النشاط المتسع وتتطلب أيضا زيادة عدد الموظفين الاداريين والفنيين ، وهذا القول يصدق على الدول الآخذة بالنظم الاشتراكية ، مثلما يصدق على الدول الآخذة بالنظم الراسمالية مع فارق لا بد من الالتفات اليه دائما وهو طبيعة كل من هذه الأنظمة وأهدافها واتجاهاتها فى العمل والتصرف .

وجدير بالملاحظة حقا ما أشار اليه المؤلف فى هذا الكتاب من أن أحد الأسباب التى تساعد على انتشار البيروقراطية وازدهارها فى ظل النظم الراسمالية المعاصرة ان الحكومات لا تعرف الاستقرار حيث هى حكومات حزبية تدافع عن مصالحها الحزبية والطبقية وتتحرك فى اتجاه هذه المصالح حيث تضيع مصالح الجمهور وحيث يشعر الموظفون انفسهم بأنهم ادوات فى أيدى الحكومات تحركهم وفقا لسياساتها الحزبية ومصالحها الذاتية وبأنهم فاقدون للمسئوليات لا يجدون لديهم حافزا أو دافعا لانهاء الأعمال .

ومثل هذا السبب لا يوجد أو يفترض انه لا يوجد فى ظل الأنظمة الاشتراكية

حيث تكون الحكومات ممثلة لقوى الشعب العاملة وحيث تكن الأعمال كلها وفقا للمفاهيم الاشتراكية موجهة ومنفذة لصالح الشعب ولخدمته فى مجموعة ككل واحد وليس لصالح طبقة او افراد .

واذا كان من طبيعة النظم الراسمالية الا تهيىء الحلول للقضاء على مشكلة البيروقراطية وآثارها واضرارها ، فان من طبيعة الأنظمة الاشتراكية أن تهيىء هذه الحلول .

ولقد اشار ميثاقنا الوطنى الى احد هذه الحلول وهو مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ بمعنى ان توضع الخطة العامة للدولة ككل ثم يعهد الى كل محافظة بتنفيذ الجزء الخاص بها من هذه الخطة على أن يراعى فى هذا التنفيذ انه جزء متكامل مع الأجزاء الاخرى من الخطة ، ومن ثم فانه يرجى مع قيام اجهزة الحكم المحلى ان تتلافى بعض آثار البيروقراطية التى تنشأ عادة عن المركزية الشديدة فى أعمال الادارة .

وثمة حلول اخرى عديدة تقترح فى هـذا الشان ، منها تبسيط الاجراءات الادارية وتقليل خطواتها الى اقصى حد ممكن ، ومنهـا تحديد الاختصاصات والمسئوليات بقدر اكبر من التدقيق والمحاسبة ، ومنها تطوير اجهزة الحكم والادارة والتخطيط بحيث يدرك العاملون فى هذه الأجهزة ان مهمتهم هى أن يخدموا الشعب لا أن يحكموه .

ومع هذا فكل ما يقال ويكتب فى شـان البيروقراطية ، وفى شان الحلول المقترحة للقضاء على هذه المشكلة سيظل دائما محصورا فى نطاق التعميمـات والأمنيات اذا لم تحل هذه المشكلة على أساس سياسى أولا وقبل كل شىء .

فانه فى ظل الدولة الاشتراكية ينبغى ان يكون العاملون فى اجهزة الدولة وفى مختلف مستويات هذه الأجهزة على وعى كاف بمسئولياتهم تجاه الشعب ، وان يكونوا ايضا موضوعين تحت رقابة ومحاسبة شعبية كاملة .

ومن هنا فان معـالجة مشكلة البيروقراطية ينبغى الا تقف عند حدود تقييم الوظائف وتوصيفها او عند حدود الاصلاحات الادارية والمـالية لشئون الموظفين او عند حدود المحاسبات الاداريةوالماليةوالقانونية فحسب بل يجب ان تذهب الى الأصول الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمشكلة .

واذا كنا قد اقمنا الجيش الوطنى القوى للدفاع عن كيان الدولة وحققنا بذلك غرضا من اغراض ثورة يوليو سنة ١٩٥٢ فان ما ينبغى أن نضعه نصب اعيننا هو

ان تقيم جهازا حكوميا ثوريا يدرك الأهداف الاشتراكية للمجتمع ويعمل فى سبيلها بوعى كامل .

ان هـذا يقتضى انشاء مجموعات جديدة من الموظفين الثوريين تعليما وتربية وتوعية ، ويتطلب محاســبة ديمقراطية كاملة عن طريق مجلس الأمة والمجــالس الشعبية وعن طريق الاتحاد الاشتراكى واجهزته السياسية والاجتماعية ، وعن طريق كافة الهيئات الشعبية التى يمكن أن تساهم فى بناء جهاز حكومى سليم يتلافى شرور البيروقراطية .

ومع ذلك فنحن نؤكد مرة اخرى ان مشكلة البيروقراطية ليست من المشاكل السهلة التى يمكن حلها بمقال او فكرة او بمقدمة لهذا الكتاب ، وانما هى مشكلة معقدة تحتاج الى حشد الكثير من الجهود لايجاد الطرق المؤدية الى حلولها بشرط واحد وهو الا تتعرض هذه الجهود نفسها لعراقيل البيروقراطية ، واساليبها فى التعطيل والتسويف .

اننا اذ نقدم هذا الكتاب فانما لنفتح به امام الدارسين مجالا للنظر والتامل والمقارنة ولنضع امام القراء صورة المشكلة عسى أن يمكنهم ذلك من تبين حدودها ومعالمها ومن تطبيق ما يستخلصونه منها على مشاكلنا المحلية الخاصة .

عبـــد العزيز فهمى

١

الألفاظ والميدان

سئل راع مشهور عن الخطيئة فأجاب قائلا : « شيء لا أرضاه »، كذلك اذا سئل أى شخص ، مهما كان اتجاهه ، عن البيروقراطية، فسوف يقول أيضا انها « شيء لا أرضاه » ..

وعلى أية حال ، فلا يوجد انسان دخل فى علاقات مع المكاتب دون أن يوجه لها انتقادا ما ان لم يكن يلعنهـــا لعنا .. فان لفظة « البيروقراطيـــة » توحى بعالم كامل من الأوراق دون اكتراث بالمسئولية ، وبطء الاجراءات ، بل بالطغيان والتعسف فى بعض الأحيان ..

الا أن الادانة لا تكفى فى هذا الشأن .. فلن تتحسن الأحوال الا بعد تحليلها تحليلا عميقا ، اذ أن اللعنات لا يترتب عليها سوى تفريغ ما فى القلب من هموم دون أن تغير الأمر الواقع .

أصـــل الكلمة :

يبدو أن كلمة « البيروقراطية » ذكرت للمرة الأولى فى سـنة ١٧٤٥ ، على لسان فينسان دى جورناى ، وهو اقتصادى من مدرسة الطبيعيين ويعزى اليه أيضا الشعار المشهور « حرية العمل وحرية التصرف » (وان كان هذا الأمر غير مؤكد تماما) .

وعلى أية حال ، فمقاومة المكتب الطاغية شيء ينسجم مع الآراء المتحررة « الليبرالية » ، ويفضل الاقتصاديون الطبيعيـون ــ ومن بعدهم المدارس الليبرالية فى القرن التاسع عشر ــ سلطة الطبيعة على سلطة البشر .

بيـــد أنه من الضرورى اجراء بحث لغوى ، اذ أن كلمـــة « البيروقراطية » قد تثير الالتباس •

اننا نجد فى كلمة « بيروقراطية » فكرة المكتب (لفظة « بيرو » الفرنسية) مرتبطة بفكرة القوة والسلطة اللتين يعبر عنهما مقطع « قراطية » •• وعلى ذلك ، فالبيروقراطية نظام تمارس فيه المكاتب سلطة معينة •• ومن النادر أن تستعمل كلمة « البيروقراطية » فى المدح أو أن تقابل حتى بموقف الحياد ؟

يضاف الى ذلك أن هذه الكلمة تستخدم فى بعض الأحيان دون أن ترتبط بفكرة السلطة ، الأمر الذى يترتب عليه بعض الالتباس•

ونجد فى قاموس « لاروس » الصغير ، التعريف الآتى لكلمـة « بيروقراطى » : موظف فى مكاتب احدى المصالح •

وكثيرا ما يحدث أن يقصد بالبيروقراطى الموظف البسـيط فى أحد المكاتب ، ذلك الموظف الذى كان هدفا لســخرية الكاتب الفرنسى كورتيلين والذى يسميه علماء الاجتماع « صاحب الياقة البيضاء » •• ويأتى هذا التوسيع فى المعنى من الافتقار الى كلمـة خاصة للاشارة الى موظف المكتب ، ونجد أن الأسباب ذاتها أعطت لكلمة « ارستوقراطى » توسيعا مشابها لذلك الذى أصابته كلمـة « بيروقراطى » ••

والحق أنه من الصعب أن تدرس البيروقراطية الحقيقية دون مشاهدة المكتب والأشخاص الذين يتعيشون منـه •• واذا كانت ادارة الدولة هى لب الموضوع ، فان التعرف على ما يحيط به أمر يسهل الحكم فى القضية ••

اذن ، فمن الضرورى أن نستخدم لفظا غير شائع للدلالة على موظفى المكاتب •• وقد استشرنا فى ذلك بعض اللغويين ••

ان لفظة « كاتب » قد تثير الالتباس ، علاوة على أنها تنـاسب ذلك الموظف الذى يكلف بتسجيل الحسابات ••

ولذلك ، فضلنا كلمة « المكتبي » للدلالة على ذلك الشخص الذي يعتبر سيدا في المكاتب وعبدا لها في الوقت نفسه ‥ واننا نرجو من القارىء أن يتسامح معنا اذ نستعمل هذه الكلمة الجديدة وبهذا تبقى البيروقراطية نظاما ومنشأة ‥

ولكي نحدد مدلول هذه الكلمة ، فمن الأفضل أن نستعرض المناطق المختلفة التي يتكون منها المجال الذي تستخدم فيه :

السلطة الادارية :

اننا نجد أن جوهر الجهاز الادارى هو تلك الخدمات العامة التي تمارس سلطة فعالة مثل الرقابة وفرض الضرائب ، والتحرى عما يجرى بل وحتى القدرة على رفض اصدار بطاقة تحقيق الشخصية أو حجز اذن البناء في مكان معين أو السفر الى الخارج .

ولا بد لنا من أن نشير الى المداخل المؤدية الى مراكز هذه السلطة ، تلك المداخل التي تؤلف جزءا لا يتجزأ من هذا الجهاز ونقصد بها هؤلاء الحجاب الذين يستقبلون الناس في عجرفة أو يختفون فجأة وراء باب كتب عليه « ممنوع الدخول » . وكذلك هؤلاء السكرتاريون أو عمال التليفون الذين يحولون دون الاقتراب من القصد الذي يذكره كافكا في روايته .

وعلى نقيض ذلك ، فقد يحدث أحيانا أيضا أن يستقبل المرء بترحاب في الدهاليز ولكنه يلقى الصعوبات المعروفة في أن يجد الزر الذي يحدث الحركة المطلوبة في تلك الآلة الضخمة . وفي امكاننا أن نضع في قائمة البيروقراطية المحدودة المعالم مصالح البوليس والضرائب والجمارك والادارات الاقتصادية والادارات المحلية الخ ‥

الادارة العامة : وتشمل جميع المكاتب في الادارات العمومية ‥ بصرف النظر عن وجود علاقات مع الجمهور

أو انعدامهـــا • وعلى أية حال ، فتلك المكاتب ليست مجردة من السلطة ، الا اذا كانت دون فائدة تماما ، وهذا أمر نادر الحدوث • فهذه الادارات مثلا تعد جزءا لا يتجزأ من الادارات الاخرى اذ أنها « تديرها » باحدى الصور « عن طريق مراقبة الحسابات مثلا » •• وتمكنها بهذا من ممارسة سلطتها •

وفى الخدمات العامة الصناعية «الكهرباء ، الغاز ، البريد الخ» توجد مكاتب تمارس سلطة تكاد تكون مطلقة حتى اذا كانت الشركات الخاصة هى التى تقوم بالنشاط فى هذا الميدان •

وكذلك نجد أن الجيش ـ فى أحوال السلم بل وفى أحوال الحرب أيضا ـ والبوليس والشرطة تتضمن بيراقراطية ذات شأن ويعد بعض العاملين المكتبيين فيهـا مدنيين ، فى حين أن البعض الآخر من العسكريين •

التعليم : هل فى استطاعتنا أن نعد المعلمين أناسا يشكلون بيروقراطية ؟ فى هذه الحالة تكون السلطة ذات طبيعة متميزة ، لأنها تمارس بشكل خاص على الأطفال ، ولأن الفائدة الناتجة من الخدمات التى يقدمها التعليم أمر واضح كل الوضوح •• ثم ان المعلمين أنفسهم لايعرفون حياة المكاتب ، ولكن رجال الادارة واللجان أو المجالس المكونة من المدرسين لها طابع البيروقراطية الكامل •

المؤسسات الخاصة : اننا نجد بعض تقاليد البيروقراطية وميولها فى جميع المكاتب مهما يكن نوعها ، الا أن المنشأة اذا ما دخلت فى منافسة جدية مع منشآت أخرى ، فلن يكون (للمكاتب) سيطرة عليها • ذلك أن العميل لديه وسيلة على درجة كبيرة من الفعالية ، وهى أن يرفع صوته محتجا ، ويفهم من يسمعه أنه سوف يطرق بابا آخر •

رجال القضاء : يقال ان الاجراءات القضائية غابة يتوه فيها المرء • وفى الوقت نفسه ، فجميع مناطق هذه الغابة متشابهة »

وكل من يغامر بالدخول فيها يشعر بأن الناس جميعـــا لا يمثلون دورا واحدا فى مسرحية واحدة فحسب ، سواء كانوا قضـــاة أم محلفين أم موثقين أو حجابا ومحامين ، وســـواء كانوا من طرف واحد أو من طرفين متعارضين •

الجمعيات والنقابات الخ •• : للجمعيات التى لا تستهـــدف الربح مصـــلحة تدافع عنها وأعضـــاء تنظمهم ، ونقصـــد بها الاتحادات والروابط النقابات المهنية والاتحادات النقابية الخ •• كما أن المهن التى لها تقاليد موروثة قديمة ـ مثل الصيد والقنص ـ تخضع لقوانين واجراءات •• ولهذه المؤسسات جميعا مكاتب ان لم تكن بيروقراطية •• وهناك بيروقراطية رياضية أو موسيقية أو خيرية ونقابية الخ ••

الهيئات الدوليـــة :

لقد نمت هذه الهيئات وتطورت كثيرا بسبب ما أصبحت عليه المواصلات الآن من سهولة ••

نظرة شـــاملة :

ولسوف نستعرض المظاهر المختلفة لهذه القضـــية المحيرة محاولين أن نسيطر على القلعة بدلا من الاصطدام بهـــا ، ونستطيع أن نشير الى وسائل الوقاية والطرق المؤدية الى مكافحـــة أضرار البيروقراطية بأن نتناول أسبابها الأساسية وتاريخ المكاتب ، وبأن نصف دورها وكيفية سيرها وعقلية أفرادها ، وكذلك نظرة الرأى العام اليها •

٢

تاريخ البيروقراطية[٢]

ليس من السهل أن نقدم سردا تاريخيا للبيروقراطية ، خاصة اذا قصدنا تقديم معلومات وافية، ومختصرة، وذلك لأن هناك العديد من المسائل التى ما زالت غامضة حتى الآن •• ومن جهه أخرى فلا يوجد فى فرنسا تاريخ عام وعصرى للادارة ولا للوظيفة العمومية •• وهذا على نقيض الولايات المتحدة والمانيا وانجلترا التى تتوفر فيها سجلات كاملة •

غير أن الذى يهمنا هنا ، ليس تسلسل الحوادث فى البلاد المختلفة ، فنحن نعالج التطور البيروقراطى فى هذا الفصل من زاوية الدروس التى يمكن استخلاصها منه •• وعن طريق تلك الاستخلاصات يمكننا أن نتلمس – بعض الشىء – القوانين الحيوية التى تحكم هذا النظام الذى ينظر اليه نظرة خالية من العطف ، والذى لم يدرس دراسة كافية أيضا •

المجتمعات البدائية :

فى المجتمعات المبنية على الاسرة أو القبيلة ، لم تكن توجد اية هيئة يمكن مقارنتها بما نسميه المكاتب • فالناس كانوا ينفذون أوامر شفهية أو عادات متبعة أكثر مما ينفذون قوانين موضوعة •• وكانت الاتصالات بين الآمر والمنفذ تتم مباشرة •

ولم يكن من المستطاع أن تنشأ الادارة الا مع مولد الدولة ذاتها ، التى كانت على الأغلب محدودة فى نطاق المدينة القديمة ••

واضطر الملك الى الاعتماد على الوسطاء بينه وبين رعيته عندما كان يضطر الى خوض الحروب وفرض الضرائب •

اليونان القديمة والمدن :

فى المدن الاغريقية القديمة ، وفى أثينا خاصة ، كان يتـــولى المناصب العامة أناس يختارون لمدة سنة فى أغلب الأحوال • وكانوا ينتخبون بالقرعة ، فيما عدا أمناء الخزينة الذين كانوا يختارون من الطبقة الغنية ، وكذلك القادة الحربيون الذين كانوا يختارون من بين ملاك الأرض الكبار اذ أن هؤلاء كانت لهم أكبر مصـــــلحة فى الدفاع عن ارض الوطن •• ولم يكن يستبعد من الوظائف العامة سوى المواطنين الفقراء المعدمين ، وكذلك العبيد بطبيعة الحال •

ومع ذلك، كان من الضرورى أن يتحرى عن المرشحين وكفايتهم للقيام بالوظيفة •• ولم يكن يحق لأصحاب المنـاصب أن يرتدوا الزى الرسمى او أن يتقاضوا مرتبا عنها ، بل كانوا على العكس من ذلك يتحملون مسئولية كبيرة • وبين حين وآخر كان الزعمـــاء يسالون الشعب عما اذا كان هؤلاء الموظفـــون يقومون بعملهم على صورة مرضية • وعند انتهاء مدة تفويضهم ، كان عليهم ان يقدموا حسابا دقيقا ولم يكن مستبعدا أن تفرض عليهم غرامة بل عقوبة أشد من الغرامة •• ورغم وجود تلك الأعباء ، فان الوظيفـــــة العامة لم تكن تفتقر الى مرشحين لأنها كانت احدى الوســائل لنيل الشـــهرة ••

ولم يكن كبار الموظفين هم الذين يدونون الحسابات والسجلات بل يقوم بذلك كتبة مساعدون • ولم يكن هناك شرطـــة بالمعنى الدقيق لهذا اللفـــظ ، بل كانت هناك مراقبة متبـــادلة بين المواطنين ••

ان الشكل الديموقراطى الكبير لهذا النظام لا يسمح لباحثه

ان يسميه « بيروقراطيا » .. ويبدو أن جميع الجهود قد بذلت في تلك المجتمعات لكي تتفادى المضار المرتبطة بهذا اللفظ اليوم ..
وكان لذلك النظام ميزة ترجع الى عدم اتساعه . وفضلا عن هذا كان المشرع غيورا على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لكي يبقى الشعب سيدا على مصيره .

ومع ذلك ، ففي ظل بيركليس أقيم نظام سمي «بالميستوفوزية» يقضي بصرف تعويض يومي (« ميستوس » بالاغريقية) لكبار الموظفين واعضاء المجلس ومحلفي المحاكم والجنود وبعد ذلك ، تقرر هذا التعويض أيضا بالنسبة لمن يشتركون في جلسات مجلس الشعب .. ورغم أن هذا التعويض كان متواضعا ، الا أنه أبعد عددا من المواطنين عن أعمالهم الحرفية .

وفي اسبارطة ، كانت اللوائح تختلف بعض الشيء بسبب نظام الملكية المزدوجة الذي ساد تلك المدينة ، الا أن الوظائف العامة كانت بالانتخاب أيضا .

الملكية الهيللينية : لقد تلاشت المدن في قبضة اسكندر الحازمة .. ولكن امبراطوريته تفتتت بعد مماته الى ممالك لها سمات مشتركة دون أن تكون على نمط واحد . ووجدت البيروقراطية مجالا مهيأ ..

فالتف حول الملك رجال الحاشية المتملقون .. وكانوا أصدقاء أكثر منهم موظفين ، يختار الملك من بينهم قادته العسكريين ، وسفراءه ووزراءه ومستشاريه الخ .. وكان ينجم عن ذلك أن تقام ادارة مركزية غير محددة تحديدا واضحا .. ولكن الادارة المحلية كانت أقوى منها بنيانا .

ففي مصر مثلا ، كان يوجد في كل اقليم اداري حاكم مصري ، وقائد حربي يوناني .. وفي المستويات الأدنى كان هناك مديرون للاقاليم وعمد للقرى وبجانب كل من هؤلاء الموظفين صراف يتبع السلطة المالية المركزية ، وهو الكاتب .

وكانت سيطرة الدولة فى مصر تظهر فى صورة التدخل العميق فى الحياة الاقتصادية ، وهو تدخل ييسره انبساط الأرض وتجانس الاقليم ٠٠ فهناك خطة زراعية شاملة مثلا تقرر ، ثم تنتقل أوامر تنفيذها من مستوى ادارى الى المستوى الأدنى منه •

وفى الممالك الشرقية فى العصر اليونانى الهيلينى ، كان يختص بالوظائف الكبيرة الاغريق ، على وجه العموم ٠٠ وفى تلك الممالك ، يمكن أن نتحدث عن ثقل الضرائب وبطء الاتصالات الادارية ان لم يكن فى استطاعتنا أن نتحدث عن البيروقراطية أو كثرة الأوراق ، ويذكر فى سوريا مثلا أن قرارا اتخذه الملك سيلوسيد Seleucide فى مارس فلم يصل الى المراتب الادارية الدنيا فى منطقة حربية متاخمة الا فى مايو ، كما أنه لم يصل الى غرب ايران الا فى يوليو •

المجتمع الرومانى : فى هذا المجتمع تظهر منذ البداية الوظائف الدينية التى يتولاها الأحبار المنتمون الى مجامع ٠٠ ومن جهة أخرى تسببت تمردات أفراد الشعب ومقاومتهم فى أن زاد النبلاء من عدد الموظفين لكى يستميلوا بعض الأنصار اليهم ويرسوا سلطانهم، وحتى يوزعوا المسئوليات فى الوقت نفسه ٠٠ ومنذ تلك الفترة نجد أن ضغط البطالة أو الرغبة فى عدم ممارسة العمل اليدوى تؤدى الى انشاء المكاتب ، كما تؤدى أيضا الى الاهتمام السياسى الذى تبديه الارستقراطية لانشاء « طبقة وسطى » تدافع عنها •

ولا يعنى هذا أن الموظفين الذين أوجدوا على هذا النحو كانوا دون فائدة فى حقيقة الأمر ٠٠ فقد عارض شيشرون Ciceron هذا الرأى وقدر أنهم وجدوا استجابة لضرورات اجتماعية • ومهما كان الأمر ، فاننا نرى من ذلك الوقت أن **العضو يميل الى خلق وظيفة له** ، وهو ميل سوف نجده مرة أخرى فى المجتمع المعاصر •

وتظهر البيروقراطية الحقة مع مولد الامبراطورية • واذا شئنا

الدقة ، فهي تظهر مع اتساع المساحة وضرورة توصيل الأوامر تباعا .. وتستحق الادارة الرومانية لقب البيروقراطية لا لما فيهـا من موظفين كثيرين فحسب ، بل لمـا تتمتع به من سلطان أيضا .. ولم تكن هذه هي السلطة ، ولكن السلطة لم تكن شيئا بدونها .. وقد أقام اقلاديوس Claude للموظفين العموميين نظاما يثبت به مراتبهم ، ثم استكمل هذا العمل هادريان Hadrien وسيفيربوس Septime Sévère وسجل المؤرخون سلسلة من هذه المراتب ، منها قادة العشرات والشيوخ والكتبة وصغار الكتبة الخ . وكثيرا ما تكون الوظائف وراثية .. وفي القرن الثالث يظهر التمييز بين السلطتين المدنية والعسكرية ..

ورغم وجود المركزية ، ففي نهاية القرن الرابع ، كان محافظ كل اقليم يرأس مائة موظف ، ولكل نائب ٣٠٠ موظف ، ولكونت الشرق ٦٠٠ موظف ، وتحت يد « كونت كنوز الغرب المقدسـة » ٨٥٠ موظفا .. أما وكيل الامبراطور في الشرق ، فله أكثر من ألف موظف .. وفي الوقت نفسه ارتفع عدد المناطق الادارية .. فبعد أن كان هذا العدد خمسين منطقة عندما تولى ديوقليطس وصل الى ضعف هذا العدد في عهده .

ولقد كانت الادارة مصدر القوة والضعف معا في ذلك العهد . فبفضلها بقيت وحدة الدولة قائمة رغم ما اندلع في داخلهـا من نزاعات بين أفـراد الحرس الامبراطوري .. الا أن وجود ذلك الجهاز الاداري الضخم جعل الضرائب تسحق المنتج المبـاشر ، أي المـزارع ..

وتعود قوة الادارة في ذلك العهـد الى وجود الطرق والبريد وجباية الضرائب .. ولقد لعبت المواصلات دورا في المحافظة على وحدة البلاد ، وعنـدما تفتتت الدولة الرومانية ، حـافظت تلك المواصلات على مظاهر الوحدة وان كان جوهرها مفقودا .

ولقد أشاعت غزوات البرابرة الاضطراب في الجهاز الاداري ،

فكان يقاوم حيناً وينهض على قدميه بعد مرور جحافل الأعداء ، وفي أحيان أخرى ، كانت العاصفة تغمره تماما .. وهذا ما حدث بالفعل في نهاية الامبراطورية .. ولقد قضى البرابرة على البيروقراطية لأنها لم تستطع القضاء عليهم .

ومع ذلك ، فلا بد من الاعتراف بأن البيروقراطية الرومانية لعبت دورها مدة طويلة .. ولقد نشأت تلك البيروقراطية من الاحتياجات الناتجة عن اتساع الامبراطورية وعظمتها .. واسهمت في نشر الفساد في الجسم كله .. ومع ذلك ، فقد مكنت للعظمة نفسها من أن تستمر الى ما بعد نهاية مصيرها الطبيعي .

العصور الوسطى : في حين أن السلطة والادارة بقيتا في بيزنطة ، جعل الغرب المفكك يبحث عن أسلوب جديد للحياة . ان فنون الحرب والكفاية السياسية للحكام لم تكن قد تراجعت عن ذي قبل تراجعا حقيقيا .. ومن جهة أخرى ، ظلت ذكرى روما تنوء بثقلها على الغزاة .. ولكن لم يكن من الممكن أن يعود الاتساع الكبير السابق للاقليم ، أو بالأحرى أن يبقى كما كان ، وذلك لانعدام الموصلات الادارية القديمة .

وقد جمع كلوفيس مرة شتات ما سمي ببلاد الغال .. الا أن أولاده وزعوا أراضي المملكة فيما بينهم من بعده . ويفسر التاريخ ذلك بالتقاليد الفرنجية . وهذا أمر لا شك فيه ، الا ان تلك التقاليد لم تكن لتستقر وتسود بتلك الصورة الثابتة لو كانت الوحدة الاقليمية مربوطة بفضل الجهاز الاداري . غير ان كل ما يمت بصلة الى البيروقراطية قد اختفى في ذلك العهد . فالورق أو ما يحل محله ، وكذلك المخطوطات قد خبئت في الأديرة . ولم تعد الأوامر العليا تصل الى مدى بعيد كما كانت من قبل . وتكررت المغامرة على نطاق أوسع في عهد شارل الأكبر « شارلمان » ، فقد جمع تحت سلطته مناطق أوسع مما كان في عهد كلوفيس ، وبشكل أكثر احكاما ، ووضع على رأسه تاج امبراطورية الغرب .. وبهذا أعاد

تكوين الامبراطورية الرومانية ، ولكن ٠٠ دون الادارة ، وأرسل الامبراطور رسله السامين لنقل أوامره الى مناطق تبعد بمئات الكيلومترات عن مركزالدولة ، دون جدوى ٠٠ وكذلك لم يفد ما تضمنته قوانينه من اجراءات تنم عن تدخل الدولة فى الاقتصاد « مثل تحديد طرق بيع البيض وتغذية الدجاج والأوز والأوامر الخاصة بالطواحين الخ » ٠٠ فلم تكن توجد التوصيلات الادارية والمواصلات وكذلك رجال التنفيذ ٠٠ بل يمكننا القول ان الامبراطورية كانت تفتقر الى المكاتب لربط أجزائها ٠٠ وقد ظلت الوحدة السياسية الزائفة قائمة بعض الوقت ، الا أن توزيع اقسامها كان من المحتم أن يقع ٠٠ ومن الأجزاء الثلاثة التى قسمت اليها امبراطورية شارل الأكبر بعد مماته بمقتضى معاهدة فيردان ، بقى جزءان لا غير ٠٠ أما الجزء الثالث ـ اقليم لوطير ـ فكان تحديا للظروف الموجودة فى ذلك الوقت واختفى .

واذ فوتح لويس الثانى فى تولى العرش الامبراطورى ، نراه قد رفض بسبب ضخامة المهمة وبعد المسافات ٠٠ وانتهت السلطة الى التفتت الكامل فى ألمانيا وفرنسا ٠٠ وكان لاقامة الحصون وانعدام وجود المكاتب دور فى تسهيل هذا التفتت ٠٠ وارتفع بنيان المجتمع على أساس الايمان والأمانة ، فأقيمت علاقات دقيقة خفية بين المحامى وبين من يبسط عليه حمايته ، الا أن السلطة الملكية أو الامبراطورية لم تكن سوى مظهر زائف ، فقد كانت حول الحاكم الأكبر حاشية صغيرة تنتقل معه ، ولم يكن هناك شيء أكبر من هذه الحاشية ٠٠

وفى القرن التاسع ، وقع حادث هام ، اذ سجل ويليم الفاتح جردا لمنهوباته فى كتاب واحد ، وأقام ارستقراطية على أسس أبعد مركزية ، دون أن يجعلنا هذا نكتشف فى حكمه وجود جهاز ادارى ٠٠

والحق أن الملوك والسادة النبلاء بذلوا العديد من المحاولات

واظهروا رغبة فى التدخل ·· ويبدو هذا من وقت لآخر ازاء قضايا مختلفة ·· ولكنها كانت رغبات من الصعب أن تنفــذ ، حتى ولو كانت نقودها أفكار متماسكة ··

أما فيليب الجميل وأولاده ، فقد أنشأوا ديوانا للمحــاسبة ونظموه غير أن القلاع ظلت تتحدى المكاتب ·

مولد الادارة : فى نهاية العصر الوسيط ـ ولنقل مثــلا فى القرن الخامس عشر تقريبا ـ طرات فى اوروبا الغربية سلسلة من التغيرات تسمح باقامة نظام ادارى ، بل تســتلزمه ·· ولم يكن هذا النظام يسمى بعد بالبيروقراطية ولا بالمكاتب : انه تجميــع لاقسام البلاد ، وتقوية للسلطة الملكية وتثبيت لمقر الملك ، وايجـاد لموارد ضريبية دائمة ·· وقد ارتبط هذا باكتشاف الطباعة وما طرا من تقدم فنى فى ميادين أخرى ، ومنها اختراع المدفعية التى هدت القلاع فلعبت دورا ذا شأن فى التاريخ ·· ومن سخرية القدر أن يكون اسم المدفعى الفرنسى الكبير « بيرو » ·

ولكى نأخذ فكرة عن العملية التاريخية فى عمومها ، لا بد من أن نصف تطور فرنسا وصفا مقتضبا ··

ففى القرن الخامس عشر، كانت السلطتان القضائية والتنفيذية ما تزالان شيئا واحدا تقريبا ·· فهناك ضباط لهم سلطات قضائية ذات مراتب مختلفة ، وهم الذين ينقلون دائما أوامر الملك وينفذونها ·· وفى سبيل ذلك ، نجدهم يحملون « خطاب توثيق » ·· انها ورقة ، ولكنها قليلة الأهمية ، ولذلك كان هؤلاء الضباط يتصرفون بنوع من الاستقلال ·· وكانوا فى أغلب الأحوال يعملون على تعيين من يخلفهم فى مناصبهم ، ومع ذلك ، بقيت مجالس المدن بعيدة عن قبضتهم ، وكان للقرى المتصرفون فيها (الذين يسمون بالسنديكات Syndic) ، كما كان للبنادر أو المدن قضاتها وحكامها المحليــون (العمد أو القناصل الخ ··)

ونظم شارل السابع ، وشارل الجسور جيوشا ملكية ٠٠ ولهذا السبب ، أضيفت ـ الى الموارد المالية العادية (وهى دخول الأراضى الملكية أو الممتلكات) ـ الموارد الاستثنائية (وهى الضرائب) ، ثم أصبحت تلك الضرائب أمرا دائما ٠٠ ففى سنة ١٤٦١ مثـــلا ، لم تعد دخول الممتلكات تمثل أكثر من ١ على ٣٦ من موارد الدولة ٠٠

وقد تواجد نظامان اداريان ٠٠ فهناك النظام القـــديم الذى يتكون أساسا من « صيارفة الممتلكات » الذين يقومون بأعمـــالهم بجانب الضابط القضائى ٠٠ كما أن هناك جهازا اداريا جديدا أشد تعقيدا ٠٠ ففى المدينة الكبيرة كان لكل « دائرة انتخابية » مختار (يعينه الملك بالرغم من لقبه) يضمن جباية الرسوم والضرائب ويقـــوم بتوزيع ضريبة الرأس على الأقسام المختلفة فى المنطقة ٠

وفى قمة الجهاز الادارى يوجد أربعـــة « من الموظفين الكبار » يشرفون على التصرف فى الأموال ٠٠ بيد أن الروابط المالية كانت ضعيفة نوعا رغم تلك المركزية وهذا بسبب بطء المواصلات ٠٠ وكما حاول شارل الأكبر من قبل ، بذل الملك جهده ليقوى سلطانه بواسطة مبعوثيه ٠٠ الا أن تلك المهام المؤقتة التى توكل الى « مندوبى الاصلاح » كثيرا ما كانت تتحول الى مهام دائمة ٠

أما التمييز بين المشرفين على المال العام وبين أصحاب المصارف الخاصة فلم يكن له ذلك الوضوح الحاسم الذى يظهر به اليوم ٠ وحقيقة الأمر أن الماليين كانوا يغتنون ويقرضون المال للملك الذى نجده فى احتياج دائم ٠

وفى سنة ١٥٤٢ ، أنشأ فرانسوا الأول رصيدا عموميا فى كل دائرة من الدوائر الست عشرة ٠٠ وتقوت الادارة الاقليمية فى ظل هنرى الثالث الذى أوجد فى سنة ١٥٧٦ « المكاتب المالية » ، وزاد عدد أمناء الخزينة من اثنين الى خمسة فى كل تقسيم ادارى ٠٠ ثم ارتفع هذا العدد الى ٩ فى سنة ١٥٨٧ ٠٠ وشيئا فشيئا ، وسع أمناء الخزينة وموظفو المال دائرة اختصاصـــاتهم حتى تدخلوا فى

ميدان السلطات العادية للضباط القضائيين والموظفين المختصين بأمور المياه والغابات بل أصبحوا يتدخلون فى الأمور المتعلقة بالادارة السياسية المحلية .

وفى الوقت نفسه ، انتشرت فى القرن السادس عشر عادة بيع المناصب .. **وانه لجهد مستمر لمركزة الادارة على شكل هرمى وانهيار مستمر للبناء الادارى بسبب ثقل وزنه .**

وليست المالية بالأمر الوحيد الذى يتقرر مصيره فى هذه التغيرات الادارية .. ففى سنة ١٥٣٩ أصدر فرانسوا الأول مرسوما بمدينة فييه كوتيريه ، قرر به اقامة سجلات للاحوال المدنية « الزواج والمواليد والوفيات » .. وأصدر هنرى الثانى مرسوما يجبر النساء الحوامل على تسجيل حملهم لدى السلطات . ورغم أن مثل هذه المراسيم لم تكن تنفذ تنفيذا دقيقا ، فان صدورها يبين تقدم السلطة والادارة معا ..

ولم يكن ذلك التكاثر الادارى ليقع دون أن يسبب الشكاوى الحادة .. ففى كتابه « سر المالية الفرنسية » أدان المؤلف فرومانتو الزيادة العامة التى طرأت فى عدد المحامين والموثقين ووكلاء النيابة والمراقبين الخ ، وقدم كشفا تفصيليا للمناصب التى تنشأ . ثم ختم دراسته قائلا :

« ان فساد هذه الكثرة قد وصل الى حد إنه اذا أخذ كل منهم دينارا واحدا فى اليوم ، علاوة على راتبه والرسوم المقررة له ، أصبح المجموع ستين ألف دينار فى اليوم ، ومليونا وثلاثمائة ألف دينار فى السنة »

« وفى فرنسا يوجد خمسة آلاف أو ستة آلاف موظف قضائى لا تحتاج اليهم ممارسة العدالة ، وهناك أيضا خمسة أو ستة آلاف حاجب ومراقب وأمين خزينة وصراف وجاب فائضين عن الحاجة .. وأكثر من خمسة آلاف محام وخمسة عشرة ألف وكيل نيابة وستة آلاف

موثق واثنى عشرة الف وسيط وعشرة آلاف مسجل وسكرتير ٠

« وخلاصة القول أن هناك ما يقرب من خمسين الف رجل لا فائدة منهم وهم كالسوس ينخرون دولة الملك وشعبه المسكين ويأكلونها أكلا ويخربونها تخريبا » ٠٠

ومنذ تلك اللحظة ظلت الادارة تتسع باستمرار وأصبحت الشكاوى ضدها دائمة ايضا ٠٠

الملكية المطلقة : ان المركزية التى أقامها ريشيليو ، ثم هجرة النبلاء الى باريس لا بد معها من أن يزيد الاحتياج الى الادارة الحاحا ٠٠ وقد استمرت زيادة الضرائب في الارتفاع ، كما استمرت أساليب بيع المناصب تتقدم ٠٠ وارتفع عدد مكاتب المالية من ١٧ مكتب فى سنة ١٥٧٨ الى ٢١ فى عهد هنرى الرابع ثم ٢٣ فى عهد لويس الثالث عشر ٠٠ وفى كل مكتب ازداد باطراد عدد الموظفين الكبار ازديادا مثيرا ٠٠ فقد كان ٥ فى سنة ١٥٧٦ و١٣ فى سنة ١٦٢١ و٢٣ فى سنة ١٦٣٥ ٠

وقد أرسل الملك مبعوثيه لمحاربة التعسف ٠ وبصورة خاصة كان هناك « رؤساء الالتماسات » الذين يتجولون راكبين باعتبارهم مندوبين فوق العادة ٠٠ الا أنهم يستقرون شيئا فشيئا ، ويأخذون لقب « وكلاء العدالة » ثم وكلاء فحسب ٠٠ وقد أصبحوا محافظين حقيقيين ، فوقعوا فى نزاع مع الماليين ومع المدن التى تفرض عليها الوصاية الادارية ٠

أما كولبير ، فقد كان المنظم الأكبر للملكية الادارية ٠٠ انه أوجد البوليس بالمعنى الحديث لهذا اللفظ ، وفى الوقت نفسه جعل يصقل من الادارة صقلا ٠٠ ان المكاتب لم يقل عددها ، ولكن القبضة عليها أصبحت أقوى وقد بذل كولبير كل ما فى وسعه فى هذا الاتجاه ٠٠

ولكن مهنا تظهر الصعوبة الكبرى مرة أخرى •• فكلما زاد انتظام الادارة وارتفع دخل الملك واتسعت سلطته ، أمكن أن يقع التعسف في استعمال السلطة وفي صرف الأموال •• ومن ذلك الحين بدا وكأن البيروقراطية المضطربة وسيلة لوضع بعض الحدود على الحكم المطلق واعطائه شيئا من الاعتدال من بعض النواحي •• وتحول شعار « أنا الدولة » شيئا فشيئا الى « انهم الدولة » •

وفي القرن الثامن عشر ، تفتت ما قام به كولبير من عمل من أجل المركزية •• وأصبح الحكم المطلق أكثر اعتدالا أو مثقلا بسلطات كثيرة •• لقد اختفى الاقطاعيون ، ولكن الملتزمين الذين يجبون الضرائب صاروا سادة حقيقيين •

ولقد كان التطور في فرنسا أكثر بروزا مما طرأ على البلاد الاخرى بسبب اتساع المملكة •• فانجلترا أصغر منها ، فضلا عما لها من مواصلات كثيرة تؤدى الى المواني ، ولذلك نراها تتجه نحو البحر اتجاها متزايدا •• وكانت بروسيا ما تزال في طور الميلاد ، وألمانيا منقسمة •• أما روسيا ، فلم تكن في المرحلة نفسها من مراحل التطور ••

الثورة والليبرالية : لقد قال ميرابو في حديث له عن المالية : « اننا نعرف تكتيك هذه المصلحة ، الذى يتلخص كله في البيروقراطية • » بيد أن تحطيم النظم الخاصة بالسلطة المطلقة قد تبعته عملية بناء قوية •• وأصبح التنظيم أمرا أقرب الى المنطق ، ويعتبر نابليون مؤسسا للبيروقراطية الحديثة •

الا أن الليبرالية المنتصرة كانت تعارض في القرن التاسع عشر تدخل الدولة ، ففضلت الفعالية على العدالة الاجتماعية •• وتلك هي القضية المحيرة التى سوف نلقاها في كل مكان •

ورغم هذه المعارضة المبدئية لقيام الدولة بالدور الأخلاقي

الباسط للعدل ، تنتشر المكاتب فى علاقة وثيقة مع التطور الفنى ٠ وسوف يجد القارىء فى الفصل القادم معلومات عن ازدياد عدد الموظفين فى العصر الحديث ، وترجع هذه الزيادة الى احتياجات جديدة وامكانيات جديدة أيضا ٠

فهناك الاحتياجات الجديدة « التعليم ، الصحة ، الأشغال العمومية الخ » ٠٠ التى تعبر عن نفسها باقامة الوزارات الجديدة وبتفجر الجهاز الادارى ٠ فالتركز الصناعى مثلا يجبر جميع البلاد على ايجاد وزارة للعمل ٠٠

كما أن هناك امكانيات جديدة : فازدياد الدخل القومى يقدم للخزينة موارد جديدة ، وهذا بصرف النظر عن رفع النسب الضريبية ٠٠ ويسمح تعميم التعليم بوسائل للمراقبة كانت مطلوبة منذ القدم ، ولكن ممارستها كانت مستحيلة بسبب الافتقار الى المستخدمين الملائمين ٠٠ وأخيرا ، نجد أن عدد الأشخاص القادرين على القيام بعمل مكتبى والراغبين فى مثل هذا المنصب يزداد باستمرار ويمارس ضغطا على السلطات « كما سنوضح فيما بعد » ٠٠

ومنذ تلك اللحظة أصبح من الممكن أن نقارن المكاتب بغازات مستعدة للتمدد دائما ٠٠ وتحول دون قوة تمددها تلك المقاومة التى تبديها البيئة المحيطة ٠

ولقد اضطر النظام الشيوعى الذى أقيم فى سنة ١٩١٧ أيضا الى أن يشن كفاحا شديدا منذ البداية حتى يجعل تقدم المكاتب امرا أبطأ ٠٠

وشهد العالم بعد الحرب العالمية الاولى ميلاد المكتبية الدولية ٠

لقد اعتبرت المكتبية عبئا وان لم تكن عيبا ٠٠ ومع ذلك فان لها علاقة تكاد تكون مباشرة مع التطور ٠٠ كما انها تعد اختبارا لهذا

التطور ، وانه لأشد الاختبارات اثارة للسخرية ان لم يكن اكثرها تأثيرا ».

وفى سنة ١٩٦٠ ولدت دول جديدة فى افريقيا .. ولم يكن لحدودها علاقة بالاصول السكانية ، بل تطابقت تماما مع تلك الحدود التى رسمتها الادارات الاستعمارية السابقة .. فكان المكاتب قد أوجدت دولا ».

٣

أجهزة المكاتب

من العسير على المرء أن يتتبع التطور الزمنى لعدد الذين يشتغلون فى المكاتب • ومما يزيد هذا الأمر صعوبة أن هناك أكثر من تعريف واحد للفظة « المكتب » •

وقد يكون من المهم مثلا أن نعرف ، عدد الأشخاص الذين يذهبون الى مكاتبهم يوميا ، حسب الاحصاءات المختلفة ، فهذا بحث دقيق لم يتم بعد – فيما نعلم – ولا بد من أن يتضمن تقديرا جزافيا •• فمستخدم الجمرك ليس لديه دائما مكتب ، ولكن من الواجب اعتباره منتميا الى البيروقراطية •• هذا فى حين أن هذا اللفظ لا ينطبق تماما على المحامى الذى يترافع فى القضايا المدنية رغم أن لديه مكتبا فى أغلب الأحوال •

الرأى الشائع :

يمكننا تلخيص الرأى السائد فى الآتى :

أ) حدث تضخم كبير فى عدد المكاتب وخاصة فى عدد الموظفين •

ب) هبط مرتب الموظف شيئا فشيئا وخاصة منذ بداية القرن الحالى ••

وأحيانا ما يربط البعض بين هاتين الظاهرتين ، فيقال ان سوء حالة الموظفين يرجع الى ارتفاع عددهم ارتفاعا لا ضرورة له • وهناك شعار يعبر عن هذا الرأى الشائع بالدعوة الى « تخفيض عدد الموظفين ورفع رواتبهم » •

فلنر الى اية درجة يطابق هذا الرأى الحقيقة ، وهذا على أساس الوقائع والوثائق الثابتة •

عدد الموظفين فى فرنسا : هناك ألف تعريف وتعريف لكلمة « الموظف » • فقد تتضمن العسكريين ومستخدمى الادارات المحلية والمرافق العامة الصناعية « البريد - السكك الحديدية الخ » أو لا تتضمن هؤلاء جميعا ، مما يغير العدد الى النصف •

اذن ، فيجب أن تظل على تعريف واحد باستمرار •

والى القارىء عدد الأشخاص المشتغلين فى « الخدمات العامة الادارية »، بما فيها التعليم ولكن دون الجيش • وهذا حسب التعدادات المختلفة فى فرنسا (العدد بالآلاف) •

السنة	رجال	نساء	المجموع
١٨٦٦	٢٥٦	٣٢	٢٨٨
١٨٩٦	٤٣٥	٨٦	٥٢١
١٩٠٦	٤٧٠	١٠٣	٥٧٣
١٩٢١	٥٣٢	٢٠٢	٧٣٤
١٩٢٦	٥١٤	١٩٤	٧٠٨
١٩٣١	٥٥٩	٢٢٨	٧٨٧
١٩٣٦	٥٧٢	٢٣٨	٨١٠

ومن المؤسف أن التعدادات التى اجريت بعد عام ١٩٣٦ لايمكن مقارنتها مع التعدادات السابقة لهذا التاريخ • واليك منبع آخر للمعلومات • فهذا كتاب « جرد الحالة المالية سنة ١٩٤٦ » وكذلك « التعداد العام لموظفى الخدمات العمومية فى سنة ١٩٥٦ » ، فنجد فيهما عدد الموظفين كالآتى (بالآلاف) :

الفئـة	١٩١٤	١٩٣٦	١٩٤٦	١٩٥٦
موظفون	٣٧٧	٥٥٣	٥٢٢	٩١١
عمال	٩٢	١٤٤	١٨٨	١٣١
جملة الموظفين المدنيين ...	٤٦٩	٦٩٧	١٠٧٠	١٠٤٢
الذين يمتهنون العسكرية...	١٥٣	٢٠٩	٢٨٠	٣١٣
الجملة العمومية	٦٢٢	٩٠٦	١٣٥٠	١٣٥٥

وتشتمل هذه الأرقام على الموظفين المدنيين للدفاع الوطنى ، ولكنها لا تتضمن الجنود ولا الصناعات المؤممـة أو ادارات الحكم المحلى .

وبين سنتى ١٩٣٦ و١٩٥٠ دخل فى ظل التأميم ١٢٠ر٠٠٠ مستخدم فى الادارات المحلية ، ومنها الدرك .. ولذلك تصبح المقارنات غير دقيقة . ونعلم أن عدد المستخدمين فى الادارات المحلية كان يبلغ ٤٣١ر٧٥٨ مستخدم فى سنة ١٩٥٦ .

واذا حسبنا لذلك كله حسابه ، وقمنا بالتصحيحات اللازمة للارقام ، أصبح فى امكاننا أن نقول ان عدد موظفى الدولة قد تطور منذ سنة ١٨٤٥ حسب الجدول التالى ، (معتبرين سنة الأساس ١٠٠) :

السنة	الرقم القياسى
١٨٤٥	١٠٠
١٨٦٦	١٤٦
١٩١٣	٣٠٧
١٩٣٨	٤٠٩
١٩٥٦	٥٥٠

وهكذا نرى أن عدد الموظفين تضاعف خمسة اضعاف فى قرن واحد ..

ولوحظ أن تضخما قد حدث بعد كل من الحربين ، ولكنه

هبط بعد ذلك هبوطا جزئيا ؛ ومنذ سنة ١٩٥٠ لم يزدد عـــدد الموظفين سوى فى وزارتى التربية الوطنية والأشغال العموميـــة » وهى من تلك الوزارات التى لا يصح فيها استعمال لفظة « المكتبى » الا بصورة جزئية •

وسوف نحاول تفسير مغزى هذه النتائج فى الصفحات التالية:

واليكم توزيع عدد الموظفين حسب الوزارات المختلفـــة (فى ســـنة ١٩٥٦) :

التربية الوطنية	٣١٣ ٤٠٠
المالية والاقتصاد	١٣٢ ١٠٠
الأشغال العموميـــة والطيران والبحرية التجارية	٨٣ ٦٠٠
الداخليـــة	٧٣ ٢٠٠
الزراعـــة	١٧ ٩٠٠
العـــدل	١٥ ٣٠٠
التشييد والاسكان	١٣ ٥٠٠
المحاربين القدماء	٩ ٢٠٠
العمل والضمان الاجتماعى	٨ ٧٠٠
الصحة والسكان	٦ ٣٠٠
الخارجية	٣ر٩٠٠
الصناعة والتجارة	٣ ٨٠٠
رياسة الوزراء	٢ ٩٠٠
ما وراء البحار	١ ٥٠٠
حسابات خاصة بالخزينة	١ ٣٠٠
المجموع	٦٨٦ ٦٠٠
البريد والهاتف والبرق	٢٠٦ ٦٠٠
الراديو والتليفزيون	٥ ٥٠٠
الدفاع الوطنى « مدنيون »	١٤٥ ٧٠٠
المجموع العمومى	١٠٤٤ ٤٠٠

ومن الملاحظ أن الادارة الاقتصادية لها مكان صغير في هذا كله ، اذا استثنينا المالية والأشغال العمومية • (ويجب هنا أن نبرز أن هذه الوزارة الأخيرة تشتمل على مصلحة الطرق والكبارى وأن عددا هاما من مستخدميها يعتبر « منتجا » على هذا الأساس •) الا أن الرأى العام يحتك بمصالح معينة احتكاكا أكبر من مصالح أخرى مما يجعله يميل الى المبالغة فى عدد موظفيها• وكذلك الحال بالنسبة للمنشآت الخاصة •

والحقيقة أن « الخمسة الكبار » اذا أضفنا اليها موظفى الدفاع الوطنى المدنيين - ونقصد وزارات المالية والتربية والأشغال والداخلية والبريد - تمثل ٩١ ٪ من مجموع الموظفين المدنيين للدولة • اذن ، فللوظائف التقليدية للدولة واللصيقة بها الأولوية الكبرى على وظائفها الجديدة •

والى هذه الأرقام يمكننا أن نضيف العسكريين (٤٩٠٧٠٠) والمستخدمين فى المناطق وراء البحار (٩٦٢٠٠) ومستخدمى الادارات المحلية الذين كان يصل عددهم فى سنة ١٩٥٠ الى ٣٦٨٥٠٠ منهم ٩٦٢٠٠ فى باريس والسين و٢٣١٧٠٠ فى البلديات و٤٠٦٠٠ فى الأقاليم الادارية •

وفيما يختص بهذه الخدمات المحلية ، ففى منطقة السين ٢٦ ٪ من مجموع موظفى فرنسا ، فى حين أن نسبة سكان هذه المنطقة الى المجموع لا تزيد على ١١٫٨ ٪ • وهذا يعنى أن فيها تتضاعف نسبة المستخدمين المحليين الى عدد السكان ، وهى النتيجة الطبيعية للتركز السكانى الذى يتسبب فى احتياجات ذات تكلفة أكبر (جنود تنظيم المرور مثلا) وفى تحسين الخدمات (الصحة والتعليم بصورة خاصة) •

النساء فى الوظيفة العمومية : يلاحظ اتجاه الى زيادة عدد النساء ، وخاصة فى التعليم الذى يتطلب امتهانه غيابا عن المنزل

بنسبة أقل عن الأعمال الأخرى • وحسب تعداد سنة ١٩٥٦ كان هناك ٦٤٥٣٦٠ رجل و٣٩٤٧٣٠ امرأة • والى القارىء التوزيع النسبى للمثبتين وغير المثبتين حسب الدرجة التى يدل عليها رقمها القياسى :

الرقم القياسى لدرجة الوظيفة	رجال	نساء
من ١٠٠ الى ١٨٤	٢٣٤	٢٩٥
من ١٨٥ الى ٢٥٥	٣٣٢	٢٤٠
من ٢٥٦ الى ٣٦٠	٢٥٩	٣٧٥
من ٢٥٦ الى ٣٦٠	٢٥٩	٣٧٥
من ٣٦١ الى ٨٠٠	١٧٥	٨٩
المجموع	١٠٠٠	١٠٠٠

ان عدد الرجال أكبر فى المناصب العليا ، وأقل فى المراتب الدنيا • ولكن نسبة النساء أعلى فى تلك الدرجات المرتفعة نوعا التى تتراوح فيما بين ٢٥٦ و٣٦٠ .

عدد المستخدمين العموميين لكل فرد من السكان

ان الادارة أمر مكلف بصرف النظر عن فائدتها • ولكى نقدر كيف تطورت الأعباء الادارية دون أن نتوه فى دهاليز الحسابات المالية ، لجأنا الى مقارنة عدد الموظفين الى عدد السكان ، أو القوة العاملة ، فبهذا نستوفى الوجه الأول للقضية • أما التكاليف المالية للادارة ، فسوف ندرسها فى الفصل التالى •

ولكى نتمكن من متابعة التطور الذى طرأ على نسبة المستخدمين لكل فرد من السكان ، يجب أن نعتمد على أرقام قابلة للمقارنة رغم اختلاف الزمن • ولهذا الغرض ، عدنا الى النتائج التى سبق ذكرها وقارناها الى عدد السكان فى فرنسا فى نفس التواريخ ، ثم اعتبرنا

هذه النسبة ١٠٠ فى سنة ١٨٤٥ ، فحصلنا على الأرقام القياسية التـــالية :

	موظفون	سكان	موظف لكل ساكن
١٨٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠
١٨٦٦	١٤٣	١٠٦	١٣٥
١٩١٣	٣٠٧	١١٦	٢٦٤
١٩٣٨	٤٠٩	١١٧	٣٥٠
١٩٥٦	٥٥٠	١١٩	٤٦٢

وهكذا نرى أن عدد الموظفين قد ارتفع بسرعة أكبر من عـــدد السكان .. فاليوم يوجد من المستخدمين العموميين أربعة أصناف ما كان موجودا منهم منذ ١٠٠ سنة بالنسبة لعدد السكان .

كيف تغيرت سرعة التزايد ؟ نحن نســــتخرج من الجدول السابق النسبة المتوسطة الآتية للزيادة السنوية خـــلال الفترات المختلفـــة :

الفتـــرة	الزيادة السنوية
من ١٨٦٦ الى ١٩١٣	٣ر٠ ٪
من ١٩١٣ الى ١٩٣٨	١٣ر٠ ٪
من ١٩٣٨ الى ١٩٥٤	٥ر٠ ٪
من ١٩١٣ الى ١٩٥٤	٣٦ر٠ ٪

فاذا لم نهتم بالخطوط العامة وترتيب الأرقام دون ذاتها ، قلنا ان سرعة التوظيف قد زادت من ١٩٣٨ الى ١٩٥٤ ، وان الفترة كلها من سنة ١٩١٣ الى ١٩٥٤ تتميز بتزايد تدخل الدولة فى الميادين المختلفة ، ومع ذلك فاننا نجد أن نسبة التوظيف قد ارتفعت فيهـــا

بسرعة أقل مما سارت عليها فى الفترة الليبرالية ، أى من سنة ١٨٦٦ الى ١٩١٣ .

والتناقض الذى يبدو فى ذلك يمكن ان يفسر بالآتى : لقد أصبح التعليم اجباريا فيما بين ١٨٦٦ و١٩١٣ ، ومنذ سنة ١٩١٣ ظهرت وظائف جديدة للدولة ، هى تلك الوظائف التى يناقش فائدتها جزء من الرأى العام مناقشة حادة ، الا أننا قد رأينا من قبل أن هذه الوظائف الجديدة لا تستلزم عددا كبيرا من الموظفين ، وهذا بصرف النظر عن فائدة تلك الخدمات من عدمها • فالوظائف التقليدية للادارة هى التى تحتاج ممارستها الى العدد الأكبر من الموظفين ، الا أن الرأى العام يقدر أهميتها النسبية تقديرا أقل من حقيقته •

وهكذا يظهر التباس جوهرى يرجع الى عدم كفاية المعلومات : ويجب علينا ألا نخلط بين التعليم والادارة •

البلاد الاخرى : يقول المثل « ان الانجليز جميعا مساهمون ، والألمان جميعا ديدبانات ، والفرنسيين جميعا موظفون » ، بيد أن التطور الذى جرى فى جميع البلاد لم يختلف كثيرا • غير أن الفوارق فى أسس التعريف لا تسهل المقارنة •

ففى انجلترا كان عدد الموظفين سنة ١٩٤٥ يبلغ ١٣٢٤٠٠٠ ، منهم ٥٩٢٠٠٠ بالنسبة للدولة و٧٤٣٠٠٠ بالنسبة للادارات المحلية •• ويعطينا هذا الرقم نسبة من الموظفين الى كل فرد من السكان أعلى مما هى عليه فى فرنسا • ومع ذلك ، فالعدد المذكور لا يشتمل على البريد أو السكك الحديدية أو الترامواى أوالعسكريين (٧٨٠٠٠٠) •

والى القارى قائمة مقارنة بالنسبة للولايات المتحدة (الأرقام بالآلاف) ٠

	القوة العاملة	موظفو الادارة الحكومية	عدد الموظفين لكل ١٠٠ فرد من القوة العاملة
١٨٧٠	١٢٧٨٠	٣٠٠	٢ر٣
١٩٠٠	٢٨٧٠٤	١١١٠	٩ر٣
١٩٣٠	٤٧٢٥٥	٣٢٠٦	٨ر٦
يوليو ١٩٥٥	٧٠٤٢٩	٦٧٠٦	٥ر٩

ويتكون الرقم الخاص بيوليو سنة ١٩٥٥ من ٢١٩٧٠٠٠ موظف اتحادى و٤٥٠٩٠٠٠ موظف للولايات والادارات المحليــة ، وكذلك ٥٢٨٨٠٠٠ سماع بريد و١١٢٣ مدنى يســتخدمه الدفاع الوطنى ، ولكنه لا يتضمن العسكريين (البالغ عددهم ٢٩٦٥٠٠٠) ٠

وهكذا نرى أن (التوظيفية) أوسع فى بلاد الحرية الاقتصادية منها فى البلاد الأوروبية ذات الاتجاهات الاشتراكية ٠ ومع ذلك ، فاذا كان عدد الموظفين قد تضاعف ٢٠ مرة منذ سنة ١٨٧٠ ، الا أن الدخل القومى قد تضـــاعف ٤٥ مرة فى نفس الفترة ، الأمر الذى خفف من عبء الجهاز الادارى ٠

مستخدمو المكاتب : ليس هناك من تطـــابق بين الموظف وبين المكتبى ٠ وحيث أنه من الصعب أن نحدد « الأشخاص المستخدمين فى المكاتب » تحديدا دقيقا ، نكتفى كمؤشر لهم بعدد بعض الأنواع منهم ذكرها التعداد لسنة ١٩٥٤ ولا نبعدكثيرا عن المعنى المقصود ٠

واليكم القطاع الخاص :

	رجال	نساء	جملة
صناعيون	٧٣٢٨٠	١١٨٠٠	٨٥٠٨٠
تجار كبار	١٢٨٥٨٠	٥٠٨٤٠	١٧٩٤٢٠
مهن حرة	١٠٣٥٨٠	١٧٤٠٠	١٢٠٩٨٠
مدرسون الخ	٤٩٣٨٠	٣٢٣٠٠	٨١٦٨٠
مهندسون	٨٠٣٦٠	١٨٦٠	٨٢٢٢٠
خبراء	١٠٥٣٨٠	١٠٨٠٠	١١٦١٨٠
اداريون متوسطون	٢٦١٧٨٠	٧٦٨٤٠	٣٣٨٦٢٠
معلمون وخدمات طبية واجتماعية	٣٥٤٢٠	٨٨٢٤٠	١٢٣٦٦٠
فنيون	١٧٦٤٨٠	١٧٠٤٠	١٩٣٥٢٠
مستخدمون في المكاتب...	٣١٦٣٤٠	٥٤٤٢٢٠	٨٦٠٥٦٠
مستخدمون في التجارة...	٢١٥٩٢٠	٢٢٤٦٠٠	٤٤٠٥٢٠
	١٥٤٦٥٠٠	١٠٧٥٩٤٠	٢٦٢٢٤٤٠

ولا شك أن تعبير (مستخدمين في التجارة) يشتمل على بعض موظفي المكاتب في البيوت التجارية • وهذا الذى جعلنا ندرجهم في الجدول •

واذا انتقلت الآن الى القطاع العام ، لفتت الأنواع التالية نظرنا :

	رجال	نساء	جملة
خبراء	١٤٤٠٦٠	١١٩٨٠	١٥٦٠٤٠
معلمون وخدمات طبية واجتماعية	٩٢٧٦٠	١٨٥٠٢٠	٢٧٧٧٨٠
كوادر متوسطة	١٤٧٨٨٠	٦٢٧٤٠	٢١٠٦٢٠
مستخدمون فى المكاتب ...	٤٥٣٠٨٠	٣٢٦٩٤٠	٧٨٠٠٢٠
	٨٣٧٧٨٠	٥٨٦٥٨٠	١٤٢٤٣٦٠

ويجب ألا نخلط بين هذه الأرقام وتلك المتعلقة بموظفى الدولة • فالقطاع العام هنا أمر أوسع من الحكومة ، ويتضمن موظفى الصناعات المؤممة بصورة خاصة، بيد أن جانبا من الأشخاص البالغ عددهم ٥٢٦٨٦٠ والمدرجين فى الجيش والبوليس يجب أن يضاف الى الكشف • ونقصد بشكل خاص تلك الأغلبية الكبرى من النساء (١٤٠٠٤٠) اللائى يجب أن يعتبرن ذوات الطبيعة المكتبية :
وفى الصناعة زاد عدد (الموظفين) بالمعنى الاحصائى لهذه الكلمة • والى القارىء التعدادان اللذان يمكن مقارنتهما بتاريخ ١٩٠٧ و١٩٣٦ :

	سنة ١٩٠٧	سنة ١٩٣٦
	(العدد بالآلاف)	
الموظفون	١٩٤	٤٥٨
العمال	٣٠٨٣	٣٣٤٨
عدد الموظفين لكل ١٠٠ عامل	٦٫٢٩	١٣٫٣

اذن ، فحتى الفرع الاقتصادى الذى يلى الزراعة فى استعمال العمل اليدوى ، زاد فيه العدد النسبى من الموظفين الى الضعف •

ومنذ سنة ١٩٢٦ ، زاد هذا الاتجاه بروزا ، الا أن المقارنة بين الاحصائيات ليست ممكنة ، ومن سنة ١٩٥٣ الى سنة ١٩٦٠ ، تغيرت نسبة « المعاونين » (الذين يتلقون مرتبا شهريا) في نقابة التركيب الكهربائي من ٣٠ ٪ الى ٣٢٫٤ ٪ ، ونسبة العمال من ٧٠ ٪ الى ٦٧٫٦ ٪ .

وفي الولايات المتحدة أصبح مجموع المشتغلين الآن يحتوي على عدد أكبر من « الياقات البيضاء » (٢٨٫٧ مليونا في سنة ١٩٥٦) عن « الياقات الزرقاء » (أي العمال ، فان عددهم ٢٤٫٢ مليونا في سنة ١٩٥٦) .

وهكذا ، نجد أن المنتج المباشر - أي ذلك الذي تلمس يده المادة - يتوارى شيئا فشيئا وراء « المنتج غير المباشر » . وان هذا **القانون الأساسي للتطور الفني** لا ينطبق فقط في اطار المنشأة الواحدة ، بل أيضا على نطاق الاقتصاد القومي بسبب ما طرأ من زيادة في عدد (المنتجين غير المباشرين من الدرجة الثانية) اذا جاز لنا هذا التعبير . بيد أن الحركة التي تحدث في اطار المنشأة الواحدة لا تثير مشاكل خطيرة في حين أن تقدم البيروقراطية يتسبب في أوضاع متأزمة ذات مغزى سوف نعود اليها مرة أخرى .

وفي الاتحاد السوفييتي تغيرت نسبة « القطاعات غير المنتجة » (التي يمكن مقارنتها بالوظيفة العامة في البلاد الراسمالية مقارنة تقريبية تغيرت من ١٢ ٪ في سنة ١٩٤٠ الى ١٤٫٨ ٪ في سنة ١٩٥٦ و ١٦ ٪ في سنة ١٩٥٩ .. ويبدو أن هذه الحركة لم تصل الى نهايتها بعد . فقد درس معهد سيفيميز ، كيف يمكن أن يكون عليه التوزيع المهني في ايطاليا سنة ١٩٧٥ .

ووصل الى أن عدد المشتغلين في النشاطات من الدرجة الثالثة سيتغير من ٥٦٠٠٠٠٠ مشتغل في سنة ١٩٥٧ الى ٨٢٠٠٠٠٠ في سنة ١٩٧٥ ، وتتضمن هذه الأرقام ١٦١٥٠٠٠ و ٢٠٦٠٠٠٠ مشتغل في الادارات العامة على التوالي ، بزيادة قدرها ٢٧٫٥ ٪ في حين أن مجموع القوة العاملة لن تزداد سوى بنسبة ١١ ٪ .

٤

المرتبات والأعباء المالية

للقضية المالية ناحيتان :

- الأولى هى معيشة المكتبيين وخاصة الموظفين •

- الثانية : هى العبء المالى الذى تتحمله الأمة لما تدفعه من مرتبات لهؤلاء المكتبيين •

مرتبات الموظفين : اننا نجد صعوبة كبيرة فى تحديد مرتبات الموظفين ، اذ أننا نفتقر الى معيار ايجابى يمكننا من تقدير الكفاءة الفردية ، ليس هذا فحسب ، بل وأيضا مقدار هذه الكفاءة لدى قطاع معين من الموظفين •

وفى الفترة التى سبقت الحرب العالمية الأولى ، كان يوجد فى فرنسا فوارق كبيرة فى صفوف الموظفين الذين يتولون مهام متشابهة ، وكانت تلك الفوارق ترتبط باختلاف الوزارات والأقلام• أما بعد الحرب ، فان الاحتياج الى تسوية المرتبات بارتفاع تكاليف المعيشة قد أظهر تلك الفوارق وأدى الى اعادة النظر اعادة شاملة فيها •

وفى الوقت نفسه زادت كل فئة وعيا بمصالحها بسبب تأثير النشاط النقابى عليها •• ومع مرور الأيام أصبحت المطالب التى تتقدم بها كل فئة تعتمد على الرغبة فى أن تتساوى مع فئة أخرى •

وبعد الحرب العالمية الثانية اشتد الضغط النقابى الحاحا كما زادت المعلومات الوثيقة التى يعتمد عليها ، فاضطر الدفاع أن يلجأ الى وسائل أكثر مهارة •• وقد رتبت جميع الطوائف (البالغة أكثر

من ألف فئة) ترتيبا دقيقا ، وكأنها وضعت فى شبكة من « الأرقام القياسية الرتيبة » (أربعون رقم تقريبا) قصدت السلطات بها أن تكون نهائية فى هيكلها العام .

ولكن ، ما أن وضعت تلك الشبكة حتى أصبح الشغل الشاغل لكل فئة أن تحصل على امتياز لها وكثيرا ما يأخذ هذا الامتياز صورة العلاوة الخاصة بسبب المهارة الفنية أو الجهد الخاص المطلوب .. وترتب على هذا نضال مستمر من جانب ادارات الميزانية والموظفين ضد أساليب التسلل هذه ، كما أنها تدخل فى نزاع بسبب التهديد الذى تمثله المطالب التى تأخذ صورة السلسلة .. فاذا أعطيت علاوة أحذية خاصة لعمال صيانة الطرق فى المناطق المطيرة ، غدا من الممكن أن يترتب عليها وأن تصرف بضعة ملايين من الفرنكات بصورة مباشرة ، وبضعة مليارات منها بصورة غير مباشرة .

توزيع الموظفين العموميين حسب الرتبة : الى القارىء نسبة الموظفين حسب الرقم الرتبى فى سنة ١٩٥٦ :

		عدد الموظفين
الرقم القياسى الرتبى	١٠٠ الى ١٢٩	٦٢
	١٣٠ الى ١٨٤	٢٤٢
	١٨٥ الى ٢٢٤	١٨٩
	٢٢٥ الى ٢٥٥	١١٠
	٢٥٦ الى ٢٩٥	١٠٢
	٢٩٦ الى ٣٦٠	١٨٦
	٣٦١ الى ٥١٠	١٠٣
	٥١١ الى ٦٣٠	١٨
	٦٣١ الى ٨٠٨	٦
المجموع الكلى		١٠٠

والأغلب أن التوزيع النسبى لم يتغير كثيرا من ذلك التاريخ .

والى القارىء ايضا المرتبات الشهرية الصافية فى ابريل سنة ١٩٦١ بالنسبة لبعض رتب الموظفين (الارقام بالفرنكات الجديدة):

٣٣٠ر٩٣	٤٨٢ر٩٠	٧٦٤ر٣٢
١٠٠		
٤٩٦ر٢١	٦٧٠ر٥٨	٩٦٧ر٠١
١٨٥(٢١٠)		
٨٠٠ر٣٠	١٠٢٥ر١٥	١٣٤٨ر١٥
٣٠٠(٣٧٠)		
١٩٢٦ر٨٨	٢٣٧٠ر٣٧	٢٧٤٢ر٠٨
٦٥٠(١٠٠٠)		

اننا نجد أكبر عدد من الموظفين حول الرقم الرتبى ١٦٠ ، وان ٥٤ ٪ من الموظفين تتراوح رتبهم بين الرقمى ١٣٠ و٢٥٥ ، وأن ٨١ ٪ من الموظفين تتراوح رتبهم بين ١٣٠ و٣٦٠ •

تفاوت المرتبات : ان النسبة بين أعلى مرتب وبين أدناه هى ١٢ تقريبا • وتقل هذه النسبة للموظفين الذين يعولون أسرا ، بل تنخفض انخفاضا أكبر من ذلك اذا أدخلنا فى حسابنا الضريبة على الدخل • وقد كانت تلك النسبة أعلى كثيرا فى الماضى اذ كانت ١ الى ٤٠ ، بل أكثر منها فى سنة ١٩١٤ •

وفى اللحظات التى تشتد فيها المطالب وترتفع تكاليف المعيشة تسترضى السلطات العامة عددا كبيرا من الموظفين فترفع المرتبات الضعيفة • أما فى الظروف الأشد هدوءا ، نرى المرتبات العالية ترفع بدورها الا أن ذلك يجرى بشكل مستور •

تغير المرتبات مع الزمن : هناك أسلوبان لملاحظة ذلك ، او بالأحرى زاويتان لرؤيته :

أ) **الزاوية الفردية** : وهى التى تاتى بان ناخذ فئة محددة تحديدا واضحا ، ثم نتتبع تغير مرتبها مع الزمن •

ب) **زاوية الميزانية** : وهى أن نقسم مجموع المنصرف على عدد الموظفين مما يعطينا المرتب المتوسط .

و لا يعطينا هذان الأسلوبان نتيجه واحدة ، ذلك لأن توزيع الموظفين حسب الرتبة قد يتغير فى اتجاه أو اتجاه آخر . وبصورة خاصة ، قد تحدث ظاهرة (ترقية) واسعة . فلو زادت نسبة الضباط زيادة مستمرة فى أحد الجيوش ، لارتفع المرتب المتوسط للضباط ونتيجة لذلك ولو كان مرتب كل درجة قد انخفض فى حقيقة الأمر . وقد وقعت ظاهرة الترقية هذه فى فرنسا ، ولكن أحدا لم يقم إلى الآن ببحث عميق لقياسها .

وان الترقية العامة بالنسبة لفئة معينة يولد النزاعات الاجتماعية والسخط ، لأن كل فرد يقارن مرتب درجته بذلك الذى كانت تتقاضاه الدرجة نفسها فى عهد آخر . الا أن وزير المالية يحكم على الأمور على أساس مجموع المبالغ الكلية التى تصرف .

وسوف نلقى هذه القضية مرة أخرى فيما بعد .

العرض والطلب : فى فترة الاقتصاد الليبرالى عام ١٩١٤ كان المرء يقبل أن تتحدد الاجور على أساس قانون العرض والطلب، مثلها مثل أسعار السلع ، وكان هذا المبدأ يؤدى الى رفع المرتبات بالنسبة للوظائف المفتقرة الى الموظفين والى تخفيض المرتبات الاخرى ..

والحقيقة أن هذا القانون لم يكن يمارس الا بالنسبة للعمال . أما فى الوظائف الحكومية ، فان الحاجة الى البحث عن مرشحين لها لم تكن تلعب دورا الا فيما يتعلق بالأعمال الفنية وهى قليلة العدد وكان التقدير الجزافى كبيرا .

وتحدد المرتبات الآن مبدئيا حسب درجة التعليم والكفاءة ويدخل فى الاعتبار أيضا المسئوليات المرتبطة بالمنصب والمصاريف التى يتطلبها (مثل ضرورة ارتداء ملابس أرقى الخ) .. الا أن

هذا المعيار ما زال غامضا الى درجة كبيــرة • وقد اهتمت بعض الاتجاهات بايجاد ترتيب متسلسل للشهادات ، الأمر الذى يؤدى بدوره الى بروز الميل نحو اعطاء مركز ممتاز للحاصلين على شهادات عاليــة •

ان الاتجاه العام الآن يرفض اعتبار العرض والطلب على أساس أنه غير عادل ولا يمت الى الحضارة • ولذلك ، فاذا احتاج الحاكم الى مواجهة قلة الحاصلين على الشهادات العالية فى العلوم الطبيعية، أصبح من غير المستطاع أن يرفع راتبهم دون ثارة المطالب من طرف الحاصلين على الشهادات فى الآداب والقانون أو التــاريخ بل من فئات عديدة بالتالى •• وعليه تنعدم الفائدة مما كان يستهدف من جذب الموظفين الجدد بواسطة العلاوة •

التفاوت المعقول : اذا قبلنا أن ترتب الوظائف المختلفة ترتيبا معقولا ، بقى أن نحدد النسبة بين الراتب الأدنى والأعلى ، فهــل يجب أن تكون النسبة الى ٥ كما يحدث فى بعض البلاد أم الى ٢٠ كما يجرى الأمر فى بلاد أخرى ؟ ان الفرق ذاته بين الحلول المطبقة فى البلاد المختلفة يبين لنا أن هذا التفاوت يعتمد على تقدير متعسف الى درجة كبيرة •

ويؤيد كبار الموظفين وجزء من الرأى العام التفــاوت الكبير مبرزين الفرق الشديد فى الراتب بين المنشآت العامة والخاصة ، مما يتسبب فى هجرة أحسن الموظفين ويوجد خطر الرشوة •

وعلى العكس ، يقدم البعض حجة (الحد الأدنى الحيوى) لكى تعطى الأولوية فى تخصيص الأرصدة الموجودة للرواتب المنخفضة • ولهذه الحجة قوة ذات شأن اذ أن ارتفاع تكاليف المعيشــة كثيرا ما تسبب فى رفع الراتب • فلو لم يكن التضـــخم موجودا والقيمة الاسمية للاجور زائفة لكان من الصعوبة بمكان أن تخفض القيمة المطلقة لمرتبات الموظفين الكبار •

وان الصعوبة التى تلاقيها الدولة فى اختيار الموظفين الكبار على أساس الكفاءة وحدها تجبرها على أن تتبنى حلا وسطا بين الاتجاهين ..

واذا كان أحد الملاكمين أو نجم سينمائى يتقاضى راتبا كبيرا ، فيرجع هذا الى أن انتاجيته أو اداراره للربح شىء يمكن قياسه بالنسبة للذى يستخدمه قياسا دقيقا . وعلى نقيض ذلك فانتاجية الموظف أمر من الصعب معرفته .

المصاريف الادارية والدخل القومى : ليس من السهل أن يتتبع المرء مصاريف الادارة الحكومية على مسار الزمن ، لأن حسابات الميزانية قد تغيرت أشكال تقديمها تغيرا كبيرا منذ الحرب . ونحن مضطرون الى الفصل بين الحسابات السابقة لسنة ١٩٣٨ والتالية لها وأن ندرس فترتين . وبالنسبة للفترة الاولى سوف نعتمد على الحسابات المالية النهائية .

ولقد تطور المجموع الكلى للمصاريف العمومية على النحو التالى:

السنة	مليارات الفرنكات	معدلة حسب القو الشرائية	بالنسبة الدخل القومى
١٨٦٨	١٩٠٣	١٠٠	١٠٠
١٩١٣	٥٠٦٦	٢٦٩	١٣٤
١٩٣٨	٨٢٣٤٤	٦٢٧	٢٧٢

	راتب الموظف الواحد	الدخل القومى لكل فرد
١٨٦٨	١٠٠	١٠٠
١٩١٣	١٣٠	١٨٢
١٩٣٨	٢٤٣	٢١٣

وعليه ، فسواء نظرنا الى القوة الشرائية أم الى النسبة المئوية المتعلقة بالدخل القومي ، وجدنا زادة كبيرة من حرب الى أخرى .. الا أن سنة ١٩٣٨ كانت مثقلة بصورة استثنائية بالاعباء العسكرية، ومن جهة اخـــرى ، نحن المفروض ألا ندخل في حســـابنا بعض المصروفات مثل تلك المخصصة للدين العام • ولذلك فمن المستحسن أن نقتصر على التكاليف الادارية بالمعنى المحدد • وقد جمعنا البنود التالية : العدل ، الشئون الخارجية ، الداخلية ، المالية ، التجارة، العمل ، الزراعة • والى القارىء النتيجة التي وصلنا اليها مقدرة بالفرنكات الجارية وعلى أساس القوة الشرائية وبالنسب الى الدخل القـــومي :

السنة	بمليارات الفرنكات	معدلة حسب القوة الشرائية	بالنسبة الى الدخل القومي %
١٨٦٨	٣٩٧	١٠٠	١٠٠
١٩١٣	١٠٧١	٢٩٨	٢٥٠
١٩٣٨	٢١٩٩٦	٤٣٧	١٩٠

انها زيادة كبيرة ، رغم انها أكثر اعتدالا من تلك التي نشهدها من الجدول السابق • ويمكننا مقارنتها بالزيادة التي لاحظناها في الاحصاء الخاص بنسبة الموظفين الى السكان ، الا أن هذه المقارنة تحتاج منا الى حذر كبير اذ يبدو أن النسبة بين المصاريف الادارية والدخل القومي (وهي ما يمكن تسميتها بالثقـــل الحقيقي) لم ترتفع مثلما ارتفع عدد الموظفين .. وكان لا بد أن يحدث هذا لو كان راتب كل موظف والمبالغ المصروفة لشراء المواد المختلفة ينطبق على تقدم الدخل القومي بالنسبة لكل فرد انطباقا تاما •

اذن ، فلا بد من أن تكون مرتبات الموظفين قد ارتفعت بصورة أقل من الارتفاع الذي طرأ على دخل المواطنين الآخـــرين ؟ وقد

أجرينا بعض الحسابات المباشرة ، الا اننا لا نستطيع أن نعيد تفصيلها هنا ، ولكننا نقدم للقارىء احصاء يمكننا من ان نتابع تقدم الرواتب •

	راتب الموظف الواحد	الدخل القومى لكل فرد
١٨٦٨	١٠٠	١٠٠
١٩١٣	١٣٠	٢٨٢
١٩٣٨	١٤٣	٢١٠

ان هناك رفقا واضحا بين الرقميـن ، ولا يمكن أن يعزى الى ضعف الاحصاءات المستعملة فحسب •

وكذلك ليس هذا الفرق ناتجا عن هبوط دخل الموظفين دون غيره من الأسباب • فان الزيادة التى طرأت على نصيب كل فرد من الدخل القومى قد امتصت جزءا منهـا تكاليف « التنمية الاجتماعيـة » التى وصفناها من قبل •• وهى ظاهرة لم تقع فى صفوف الاداريين وحدهم ، بل وفى صفوف السكان جميعا •• فهناك عدد أقل من العمال الزراعيين وعدد أكبر من الموظفين والتجار ومن الذين يمارسون مهنا حرة •

بقى علينا بعد ذلك أن نتأمل المرحلة التى قطعت منذ الحرب • انه أهم الامور ولكنه من اصعبها لأن اساليب تسجيل الحسابات الحكومية قد اضطربت اضطرابا كاملا •

ـ أن نقسم المبلغ الكلى المدفوع على عدد الموظفين لكى نتتبع المرتب المتوسط •

ـ أن نتتبع تغير المرتبات لكل فئة •

وهنا مرة اخرى توجد طريقتان للمعالجة ؟

واذا أردنا استعمال الأسلوب الأول ، سجلنا المرتبات الرسمية

فى باريس مقيمة بالفرنكات ثم حولناها الى القوة الشرائية الحقيقية بواسطة الرقم القياسى القطاعى (وهـنا الرقم هو ٣٢٢ر٤ الى ١ لبداية سنة ١٩٦١ فى المنطقة الباريسية) •• والى القارىء نتائج هذا الحساب فى أول ابريل سنة ١٩٦١ مع اعتبار راتب كل نسبة ١٠٠ كأساس لسنة ١٩٣٨ :

الموظف الصغير (الرقم الرتبى ١٠٠) ...	٩١	١١٨	١٤٤
الموظف المتوسط (من ١٨٥ الى ٢١٠) ...	١٠٥	١٢٧	١٤٨
الموظف الكبير (من ٨٠٠ الى ١١٦٥) ...	٩٥	١٠٤	١٠٦

وهكذا نرى أن العزاب لم يستعيدوا بعد فى باريس القـوة الشرائية التى كانت لهم فى سنة ١٩٣٨ ، وهذا رغم الزيادة الكبيرة التى طرأت على الدخل القومى •

ان هذه الأرقام لا تفيدنا عن تغير المرتب المتوسط ، بيد أن التأمل فيها قد يجعلنا نقدر أن القوة الشرائيـة للموظف قد زادت بنسبة أقل من زيادة الدخل القومى •

أما الأسلوب الثانى (وهو تقسيم المبلغ الكلى للمرتبات عـلى عدد الموظفين) ، فلا نستطيع انتهاجه لأن طريقة تسجيل الحسابات قد تغيرت تغيرا تاما •

طبيعة العبء : ما السبب فى أن المجتمع يلاقى الصـعاب فى مكافأة هؤلاء الذين يخدمونه خدمة مباشرة بالذات ؟

فذلك يرجع الى أن السلع ملكية خاصة ، وأن الحسابات القومية مقسمة على أساس وجود منشآت مختلفة •

ان المنتج الذى تفرض عليه ضريبة ما فى سـبيل الخدمات العامة يشعر بأن هذا العبء أثقل مما يدفعه من ربح على رأسـمال اقترضه أو من أجر يعطيه لعامل •

أ) فهو لا يرى فى وضوح تلك المبالغ التى يدفعها •

ب) وهذه المبالغ مقيمة تقييما تعسفيا ولم يرتبط ازاءها بعقد كان طرفا فيه بصفة مباشرة •

والعامل الذى يعمل فى مصنع سيارات أو أحـذية ، والذى يلمس المادة بيده ، هو المنتج الحقيقى للثروة • وانه لا يشعر بأية غضاضة لأن جانبا من (انتاجه) يفيد فى مكافئة الرسام أو موظف مكتب الدراسات • ويرجع هذا الى أن قيمة انتاجه لا تمر بيده ، فلا توجد حسابات داخلية فى المنشأة •• أو قل أن هـذه الحسابات الداخلية ليست خاصة به على الأقل •

وعلى نقيض ذلك ، فان مدير المصنع أو المنتج الفرد الذى يرى جزءا من أرباحه يقتطع منه ، هذا الشخص لا يشـعر بأنه يكافىء منتجين غير مباشرين (مثل المدرسين والقضاة ورجال الدرك) ، وهم أفراد لم يكن ينتج شيئا أو يربح بدونهم •

ولذلك ، فمن السهل أن يتخذ الموظف صورة المتطفل فى أعين المنشأة الخاصة • ويحدث هذا بصرف النظر عن أسـباب الشكوى من « البيروقراطية » وما توجده من عراقيل للاقتصاد الخاص •

وخلال القرون الماضية ، لم تكن الدولة بعيدة النظر • فلم تكون لنفسها أملاكا كافية تحل بها مشكلة التحويلات • بل نراهـا مديونة وتضطر الى أن تجتزىء جزءا من الانتـاج والأرباح ، وهي أمور يعتبرها المنتج ملكا له •

وحيث أن الدولة تقع تحت ضغط المصالح الفردية الخاصة ، فهى تضطر فى كثير من الأحيان الى أن تعوض ـ عن طريق الضرائب ـ ما كان فى استطاعتها أن تطلبه من المستهلك بصورة أسـهل وأكبر عدالة •

٥

التطور الحيوى: القوى الداخلية

ما هى القوى الدافعة الى تطور المكاتب ؟ فى امكاننا أن نميز نوعين منها : الاحتياجات الحقيقية والضرورات التى يفرضها التطور الفنى من جهة ، وضغط البشر من جهة أخرى • واذا فضل القارىء تعبيرا آخر ، قلنا ان هناك المصلحة العامة ومصلحة الأفراد •

وقد أشرنا من قبل الى الاحتياجات الحقيقية فى الفصل الخاص بالتطور التاريخى • فمن السخف أن نرغب اليوم فى تضييق المكاتب الى الحجم الذى كانت عليه فى ظل كولبير أو شارل الخامس • وذلك لأن التطور الفنى والاجتماعى يفرض على المجتمع أن تعمل فى المكاتب نسبة أعلى من الأشخاص المشتغلين • فالطاقة الذرية مثلا لا يمكن أن تنتج وتوزع بالاعتماد على عمل علماء الطبيعة والكيمياء والعمال دون غيرهم • ويعود هذا الى ضرورة مكافئة هؤلاء أى « ادارتهم » والى الاحتياج الى اقتناء المواد اللازمة وبيع الطاقة للمستهلكين وتحديد التطور المقبل الخ •

وليس من السهل طبعا ، أن نحدد بالأرقام الدقيقة عدد الموظفين الذين يتطلبهم التطور الفنى والاجتماعى •

ولكن الذى يهمنا بصورة خاصة فى هذا الفصل هو القوى البشرية والمصالح الخاصة التى تدفع على ازدهار المكاتب • وقد تنطبق هذه المصالح على الاحتياجات الموضوعية للمصلحة العامة أو لا تنطبق عليها • الا أنها خاضعة لقوانين خاصة بها ومن المهم أن نعرفها •

القوى الداخلية : تكلف المكاتب الادارية عموما بتطبيق القوانين

أو الاجراءات المتعلقة بجوانب مختلفة للحياة الاجتماعية • وهناك من المكتبيين من لا يهتمون بعمهم ، ولا يبحثون سوى عن تبسيطه• ولكنهم لا يشكلون الأغلبية • وعلى أية حال ، فهم لا يلعبون بداهة دور العنصر المحرك •

ومن جهة أخرى ، فان قلة انتاج هؤلاء سوف يترتب عليها عدم تنفيذ المهام المفيدة أو تنفيذها على صورة ناقصة ، مما يستدعى زيادة عدد الموظفين • فان الانتاج الضعيف أمر تصعب مقاومته بل وكشفه •

وعلى كل ، فعديدون اليوم هو الموظفون الذين يحاولون أن يزيدوا من اختصاصهم اما اتساعاً (بتوسيع الدائرة التى يمارسون فيها هذا الاختصاص) أو عمقا • هذا اذا لم يكونوا يبحثون عن وسيلة لزيادة نشاطهم الخاص • ويتطابق التمدد اتساعا مع السلوك الطبيعى للانسان الذى يمتلك عقارا أو سلطة • واذا كان تحديد الوظيفة دقيقا يرسمه نوع من الحدود الطبيعية ، أصبحت الرغبة فى التوسع ضعيفة • ولكن ، اذا كانت تلك الحدود شيئا غير واضح ـ وهذا هو الذى يحدث فى أغلب الأحوال ـ فالنزاع يقع حتما مثله مثل الذى يجرى بالنسبة للفلاح الذى لا يحيط أرضه حد دقيق أو المالك الذى يقاتل جاره •

الدفاع والفتح •• ان الحجة التى تقدم دائما هى المتعلقة بأمور الدفاع وان الخوف من تدخل الآخرين الذى يولد توترا دائما يؤدى الى نوع من الاستعمار الادارى نشعر به بصفة خاصة فى فترات الاضطراب والتغير •

ويحاول كل موظف أن يوسع اختصاصه وأن يصيد فى أراضى الجار أو قل أن يصيد فى الأرض الادارية الحرام • ونسمع فى الدهاليز هتافا منذرا يقول : « تيقظوا ! هم يريدون أن يهتموا بكذا ••• » وهم فى هذه الحالة يقصد بهم البرابرة والتتر أى الادارة المنافسة • وتستهلك هذه الحروب الصغيرة بين المكاتب

او فرق الشرطة عددا من الموظفين ومبلغا من المال ولكنها تساعد على تحقيق التوسع « المطلوب » •

أما الامتداد عمقا ، فيستجيب لرغبة مشابهة وان يكن أكثر تعقيدا • فالصعوبات تظهر خلال العمل الادارى ، وتظهر كذلك ضرورة التمييز بين أمور مختلفة • والقانون لا يتضمن عادة جميع الاحتمالات الممكنة • وهناك رغبة فى تطبيق هذا القانون بمرونة أكبر بواعز من الضمير المهنى بل وأيضا بسبب رغبة الانسان فى السلطة أو قل رغبته فى استخدام ملكاته استخداما كاملا من أجل تحسين الأمور • وهكذا تسعى المكاتب الى تنمية عملها • وعلى أية حال ، فمطالب الجمهور تدفعها فى هذا الاتجاه أيضا •

وحينئذ تصبح الادارة مثل العزبة الصغيرة التى لا بد من السعى لتوسيعها وتحسينها •• وعادة يكون عدد المرؤوسين أساسا للرتبة ومقياسا للسلطة • فعندما يحصل رئيس القسم على ثلاثة مرؤوسين جدد ، سوف يتمكن من أن يبرز حقوقه ، بصورة فيها الكرامة الواجب حمايتها ، وسيكون فى استطاعته أن يقترح توسيع قسمه الى فرعين فيمهد السبيل لكى يصبح هو وكيلا للمدير العام •

أليس الدفع البيروقراطى نتيجة للرغبة فى الترقى ؟ لا شك أن هذه الرغبة تلعب دورا فى العديد من الأحوال ، ولكنها لا تلعب هذا الدور بصورة حتمية • فاذا حصرنا القضية فى الاهتمام بالمصلحة الخاصة فحسب ضيقنا مداها تضييقا كبيرا •

والذين لا يرون فى هذه المسألة سوى الدافع المادى يقعون فى الكثير من لأخطاء النفسية • فان المرء دائما يسعى بغريزته الى اخفاء المصلحة الخاصة وادماجها فى تركيب معقد تأخذ فيه تلك المصلحة صورة النتاج الثانوى •

المعركة المالية •• وفى ميدان المالية ، تأخذ المعركة التى تدور

بين المكاتب شكلا خاصا • ففى أى جهاز ادارى ، حكوميا كان أم خاصا ، يجرى النزاع بين الأقلام المالية وغيرها أى بين المراقبين والذين يخضعون للرقابة • وحيث أن هذا النزاع يبرز بروزا خاصا فى الادارة الحكومية ، فان علينا أن نتأمل هذا الميدان بشىء من الاهتمام •

فالمراقبون يعون الضرر الذى قد يقع لو كفوا عن ممارسة نشاطهم اليقظ • فسوف يترتب على ذلك أن ينطلق طوفان من المصاريف والأعمال الخارقة للوائح فى أعمال المستخدمين وفيما يتعلق بالأمور المادية أيضا •

أما الذين يخضعون للرقابة ، فهم يبرزون العراقيل التى يضعها الماليون دائما فى طريق نشاطهم • ويبرهنون على أن هذه الرقابة الحرفية تزيد من المبالغ المنصرفة ولا تقلل منها فى كثير من الأحوال •

ولقد كانت الرقابة خفيفة فى الماضى ، الا أن قبضتها اتسعت مع ازدياد المبالغ المنصرفة ذاتها • فاذا ما ارتفعت تلك المبالغ الى الضعف ، أصبح امرا اقتصاديا أن يسعى المرء الى تجنب المصاريف غير المفيدة التى تصل الى نسبة ٥ ٪ من المجموع • ولهذا أقامت ادارة الميزانية فى كل وزارة « رقباء » على المصاريف المعتمدة وهم ينوبون عن السلطات العليا وفى امكانهم أن يوقفوا تصرفات للوزير • وفى البداية كان هذا الوضع أمرا على هامش القانون •

ولكن المشكلة تزداد صعوبة كلما زاد النزاع حدة • فالرقابة تنزع من الخاضعين لها كل شعور بالمسئولية وتفقدهم أى اهتمام بالاقتصاد فى الأموال • وفى نهاية السنة المالية تبدأ المصالح تتسابق فى الصرف لكى لا تضيع عليها الاعتمادات المخصصة لها ، وأيضا لكى لا تلغى تلك الاعتمادات فى السنة المالية التالية •

وتميل الرقابة المالية ميلا طبيعيا الى الابتعاد عن نص اللوائح والتدخل فى السلطة الفنية ذاتها • ومما يزيد هذا الاتجاه قوة أن

المسئولين ينهجون اسلوبا تقليديا وهو أن يشددوا من حرفية تلك اللوائح تشديدا لم يكن القانون يحتـــاج اليه • ولكن هدف هذه المبالغة هو التمكن من السماح والمرونة فى بعض الأحوال • ومن الطبيعى بعد ذلك أن تحدث تدخلات فى الميدان الفنى اذا طبقت تلك اللوائح تطبيقا حرفيا •

وعلى العكس من ذلك ، فالخاضعون للرقابة المالية يهتمون بتنفيذ المهام التى كلفوا بها ويرغبون فى ارضاء مستخدميهم أكثـر مما يلتمسون بأموال الخزينة ، وهذا يجعلهم عاجزين على الأغلب عن أن يخضعوا تصرفاتهم لرقابة يفرضونها من ذواتهم • وقد ترتب على ذلك أن حدثت اصطدامات عديدة وخسارة فى الفعالية الكلية ، ويبدو أنه من المستحيل أن يتفادى المرء هذه العيوب تفاديا تاما • فاذا مال المرء الى أحد الجانبين – جانب الحرية أو جانب التشدد ـ وقعت الخسائر على أية حال •

« **قانون باركينسون** » ـ لقد كتب باركينسون مؤلفـــا مليئا بالملاحظات والفكاهات درس فيه تطـور المـــكاتب حسب « قانون باركينسون » أو قانون تكاثر المرؤوسين • ففى البداية يوجد موظف واحد اسمه أ يرهقه العمل • وعلى أثر سلسلة من الحوادث التى يتحتم وقوعهـــا ، نجد أ يرأس مكتبا فيه ٧ أشخاص • فهل لا يعملون ؟ على النقيض تماما ! « فهؤلاء الأشخاص السبعة يشغلون بعضهم بعضا ولايرتاحون لحظة الى حد أن أ صار مرهقا أكثر من أى وقت مضى » • وذات يوم يجد أ أمامه وثيقة لا بد أن يوقع عليها • فيقول باركينسون فى كتابه :

« ماذا عسى أن يفعل أ ؟ ان له العذر كل العذر لو وقع على هذه الوثيقة دون أن يطلع عليها ، اذ أن أمورا أخرى تشغل باله • فهو يعلم أنه سوف يحل محل الموظف «و» السنة القادمة ، فعليه أن يقرر من ذا الذى يأخذ مكانه وهل هو ج أم د • ولقد اضطر أ أن يوافق على اعطاء أجازة للموظف س رغم أن حقه فيهـا غير ثابت

تماما • وهو يتساءل فى قلق ألم يكن الموظف هـ أولى بهذه الأجازة بسبب سوء صحته • فقد ازداد شحوبه فى الأيام الأخيرة لما يعانيه من أزمات منزلية ، وان لم تكن هذه الأزمات السبب الوحيد لتدهور حالته • ثم هناك قضية العلاوة الخاصة للموظف ف والتى تقررت فى اجتماع المجلس ، وكذلك الطلب الذى تقدم به الموظف ع لكى ينقل الى وزارة المعاشات • وقد نمـا الى علم أ أن ى وقع فى غرام كاتبة على الآلة متزوجة ، وان ج و ف لم يعودا يتكلمان معا ولا يعرف أحد سببا لذلك • ولذلك كله ، فقد يميل أ الى التوقيع على الوثيقة دون أن يقرأها •

« الا أن أ رجل ذو ضمير يقظ ••• »

وعلى أساس هذا المنطق بعينه ، يقرر أ أن يكتب الخطاب الذى كان يصوغه لو لم يكن الموظفون س و د و هـ و ف و ج موجودين • ولكن أحدا من هؤلاء جميعا لم يبق دون عمل •

وتستحق هذه السخرية بعض التفكير • فانه لخطأ كبير أن يظن المرء أن الموظفين لا يعملون شيئا • ولقد اختفى عن الوجود مثل تلك الشخصيات التى رسمها كتاب المسرحيات • ومنذ سنوات طويلة تشهد الادارة الحكومية أعمالها تزداد يوما بعد يوم •

الطاقة الأساسية :

كل جسم حى يحتاج الطاقة من أجل حياته الداخلية • ففى حالة الراحة التامة ، يلزمه ١٦٠٠ سعر حرارى ليؤمن وظائفـه الخاصة ، ولا يستطيع أن يبذل جهدا خارجيا الا اذا تلقى من الغذاء مقدارا أكبر من ذلك •

وكذلك للمكتب طاقة أساسية •• ولكن هـــذه الاحتياجات الداخلية تبـــدى ميلا مســـتمرا الى الزيادة •• فالادارة العسكرية الفرنسية تصرف ١٨٠٠ مليار سنويا وتبقى كل مواطن

في ثكناتها لمدة ٢٨ شهرا ، ولكنها لا تقوى على تقديم خمس فرق قادرة على القتال ، ومهماتها ناقصة نقصا شديدا ٠

حادث ذو مغزى : اليكم حـــادث وقع فعلا في ١٩٣٩ ٠ لقـد كان السيد «ب» سكرتيرا عاما لاحدى المصالح ويقوم بأعمال كثيرة جدا الى حد أن المصلحة كانت ترتعد خوفا اذا ما أصيب بوعكة خفيفة ٠ ولكنه ترك المصلحة يوما لسبب غير واضح وبقي منصـبه شاغرا ، وبعد أيام سأل أحد الموظفين رئيسه « من سيحل محله ؟ » فأجابه « الاتجاه يميل الى ترك هذا المنصب شاغرا » ٠ ولقد تكرر مثل هذا الوضع الكايكاتيرى المثير مرات عديدة ٠

وبهذا نضع يدنا على مأساة المكاتب الشـاملة ، وهي **الصعوبة التي يلاقيها المرء في قياس الكفاءة اذا تركت « الانتاجية » جانبا ٠**

احتضار جميل : ليس المكتب جمادا ، بل انه كائن حي يولد ويتكاثر ويموت طبقا لقوانين محددة ٠ وقد أشرنا من قبل الى طريقة نموه وتضاعف أجزائه مثل الكائنات الدنيا ٠ الا أن مقاومة المكتب للموت أمر لا يقل اثارة للاهتمام عن مولده ٠ فمن من علماء التشريح يتأمل هذا النوع ويصف قوانين حياته وترعرعه وتناسله ؟ ان المكتب يثبت حيويته بصورة عظيمة ، ولكنه يقاوم ممـــاته ايضا مقاومة عظيمة حينما يبدو أن ساعته الأخيرة قد دنت ٠ واذا لم يظهر أي عدو خارجي (مثل رجل الخزينة الذى يدفعه الرأى العام) ، فقد يرى المراقب مشدوها أن هذا المكتب يقيم لنفسه أعضاء مماثلة له دون أن يلغى جزءا قديما ٠ ولقد استعادت فرنسا اقليمى الالزاس واللورين بعد الحرب العالمية الأولى سنة ١٩١٣ ، واقيمت الأجهزة الحكومية للعناية « بالمناطق المحررة » ، ولكن هذه الأجهزة ظلت قائمة حتى الحرب العالمية الثانية ٠ وأقيم خط ماجينو المحصن قبل الحرب العالمية الثانية ، ثم انتهت الحرب ولكن الأراضى التى أقيم عليها ذلك الخط لم يكن قد صدر بعد قرار بنزع ملكيتها جميعا حتى

سنة ١٩٥٦ • ولم يزل فى ايطاليا الى هذا التاريخ وزارة للمستعمرات رغم أن هذه الدولة فقدت ممتلكاتها كلها قبل عام ١٩٤٤ ••

وما من شك فى أن الاعدام المالى يتربص للمكتب الذى عفا عليه الزمن ، ولكنه يقاوم بكل ما أوتى من قوة طالما بقيت فيه بقية من روح • وهو يعتمد على ما تجمع لديه من علم وخبرة ليثبت للهيئات العليا أن الأقلام الادارية الجديدة لا يمكن أن تحل محله بأية حال من الأحوال • وكثيرا ما يحدث فعلا أن يكون هذا المكتب على صواب فى بعض التفاصيل ، الا أن مجموع تلك الاستشكالات الدقيقة يشكل صورة معقدة بشعة •

ويستعمل المكتب القصور الذاتى سلاحا رهيبا فى يده ، ويحارب به فى مهارة وفن راقيين • وبفضله لن يختفى هذا المكتب عن الوجود الا بعد صدور القرار بحله بمدة طويلة وطويلة جدا • وسيحل عليه الموت الهادىء عندما يهجره رؤساؤه الى أماكن أخرى مثلها مثل تلك الأرواح التى يقال أنها تترك أجساد أصحابها لتنتقل الى أجساد جديدة •

هدف فى ذاته ـ وقد يحدث للمكتبى ما يحدث للعديد من الناس • فقد يغيب عن بصره المقصد الخارجى لوجوده ويعتبر نشاطه هدفا فى ذاته • ان أحد المؤلفات الساخرة الخبيثة يروى أن موظفا من موظفى البريد قال ان الجمهور هو المسئول عن وجود جميع الصعاب ثم أضاف قائلا : « الغوا الجمهور فسوف تعود الأمور الى مجاريها الطبيعية » •

وعلى أية حال ، فللمكتب حياة داخلية ، يولد العمل فيها تماما كما يحدث فى الحياة الاقتصادية المنتجة انتاجا مباشرا •• فالحجم الكبير يسبب هبوطا فى الانتاج يرجع الى تلك الطاقة التى يجب انفاقها للابقاء على حياة المكتب •

بيد أن الشخص الذى يسعى لكى يضع حدا لهذا الطوفان سوف

يؤمن سريعا بأن المكاتب والموظفين الذين لا فائدة لهم شيء محدود• واذا ما نظر اليهم المرء من بعيد انتابته الرغبة فى أن يعمل البلطة فى هذا المجموع الذى لا انسجام فيه والذى يبدو طفيليا • ولكنه لا يكاد يدخل الدهاليز الادارية وينتهج الذكاء لا الفظاظة حتى لا يقطع سوى الفروع الميتة للشجرة ، ولكنه يجد صعوبة كبيرة فى التمييز بينها وبين الفروع الحية • ذلك لأن كل شيء له فائدة فى ذاته ويطابق هدفا معقولا الى درجة كبيرة لو لم يكن له مقابل سلبى (الضرائب مثلا وفقدان فى انتاج الثروات الخ) • ان السمنة موجودة ، ولكن لا يمكن فصلها عن اللحم •

نقص المنتجات : قدمت الحرب وما ترتب عليهـــا أمثلة بارزة للحياة الداخلية للمكاتب • ان نقص المنتجات أجبر السلطات على توزيعها توزيعا اقرب ما يكون من العدل ، فاضطرت الى انشاء المكاتب لهذا الغرض •• وكلما زادت ندرة المنتجات ، اشتدت صـــعوبة المشكلة مما يؤدى الى تضخم الادارة • وأصبح التوزيع صـــناعة حقيقية • فما دامت المادة تختفى بات ضروريا أن توجد المكاتب لنفسها ميادين جديدة لنشاطها •

وهناك اهتمام دائم بتحسين الأحوال واستعمال الأساليب العلمية ورغبة فى مكافحة التهريب والتزيف ، مما يدفع الانسان الى بنـاء الارتباطات بين الادارات المختلفة وتقوية هذه الارتباطات والاكثار منها • وفى ١٩٤٤ وصلت البحرية التجارية الفرنسية الى حـدها الأدنى من حيث عدد سفنها ، الا أن عدد الذين يعملون فيها بلغ الحد الأقصى •

النظام الشيوعى ــ لقد بلغ ضرر النظام الشيوعى من عدم الانتاج مبلغا كبيرا الى حد أنه لا يحسب سوى الانتاج المادى فى حساب الانتاج القومى ، ويستبعد منه الخدمات ، مما يؤدى الى التفرقة الغريبة بين المسرح مثلا (الذى يعتبر خدمة غير انتاجية) وبين السينما (التى تعتبر انتاجا) •

ويلاقي هذا النظام صعابا كبيرة كي يتفادى السمنة البيروقراطية، وفي سنة ١٩٥٥ أعلن وزير المالية زفيريف أن أكثر من ٧٥٠٫٠٠٠ موظف قد « طردوا من مكاتبهم » وأن أغلبهم حول الى العمل الانتاجي . وكان رأيه أن هذا الاجراء ما زال غير كاف .

وفي ٢١ يناير سنة ١٩٥٦ خطب خروشوف السكرتير العام للحزب الشيوعي أمام أعضاء منظمة الشباب الشيوعي فدعاهم الى « اشهار سيوفهم لكي يحاربوا البيروقراطية محاربة فيها العزم الذي أظهروه في حرث الأراضي البكر » . وأضاف أنه يوجد بيروقراطي واحد لكل ثلاثة عمال في بعض المزارع الجماعية .

بيد أن اذاعة موسكو أعلنت بعد هذه الخطبة أن وزارة الآلات والأجهزة الدقيقة سوف تتسع الى ضعف حجمها ، مما يعني انشاء مكاتب جديدة .

٦

القوى الخارجية

يعترف الرأى العام بأن هناك قوى داخلية تلعب دورا فى التكاثر المكتبى ، بل من السهل أن تدرك ماهية هذه القوى ، ولكن القوى الخارجية التى تدفع هى أيضا فى نفس الاتجـاه ليست معروفة بالقدر الكافى ، خاصة اذا وقع الأمر الغريب الناتج من أن بعض تلك القوى الخارجية معاد للبيروقراطية •

الجمهور يمارس ضغطا مباشرا ـ قد يتعلق الأمر مثلا بالانتظار الطويل جدا فى بعض شبابيك التذاكر • فالصحافة تحتج ـ عن حق ـ دفاعا عن الجمهور ، وينجم عن ذلك أن يزداد عدد الموظفين فى حين أن المسألة قد تكون مقصورة على الضغط اليومى أو الأسبوعى فى ساعات محددة وتليها فترات فراغ • ولكن ، اذا لم يستطع الجمهور الحضور فى مواعيد أخرى ، فعلى الادارة أن تراعى عاداته • وكلما اتسعت الرفاهة العامة ، كلما وجدت تلك الرغبات فرصا للتجاوب معها •

ومع ذلك ، فهذه نقطة ثانوية • ولكن الشىء الذى يلفت النظر هو **ان الرغبة فى سيادة العدل تؤدى دائما الى زيادة عدد المكاتب •**

وفى بداية الأمر ، نجد أن احدى المجموعات الاجتماعية تطلب تدخل الدولة بصورة عـامة • ولا يستثنى من تلك المجموعات المشتغلون بالزراعة رغم أن طبيعتهم تجعلهم أشد الناس معـارضة للبيروقراطية •

وعديدة هى تلك المؤلفات أو المقالات التى يكتبها أناس لا خبرة

لهم بهذا الموضوع • والتى تتصف بمحاسن السذاجة • انها تفضح مضار الاستغراق فى الأوراق ، ثم تضع يدها على اخطاء اجتماعية وأسباب للظلم فتقترح بعد ذلك اجراءات تسميها « بسيطة ومعقولة » لعلاج هذه الحالة • الا أن تلك الاجراءات ، اذا كانت بسيطة فى بدايتها ، فسرعان ما تظهر مظالم أخرى تجد نقادا جددا لا يقلون عن سابقيهم صوابا وعدلا • وسوف نتحدث فى جزء آخر من هذا الكتاب عن علاقة الضريبة بالرأى العام ، ولكن هذه القضية ليست الوحيدة من نوعها • والتعارض بين البساطة والعدل يجبر السلطات على مساومات دائمة تدفعها قوة الاستمرار الى السير فى الاتجاه الذى يمليه العدل • واذا لم يجد هذا الاتجاه موانع مادية فى طريقه ، فلن يكف عن التقدم •

ويكمن السبب الأكبر للنمو الذى يطرأ على المكاتب بصورة طبيعية أو تلقائية ، فى أنه لا توجد صعوبة فى توظيف أى عدد من الموظفين الجدد • هذا بالاضافة الى تدفق المرشحين على الادارات الحكومية ••

فلنقدم مثالا محددا لهذه الظاهرة التى يمكن أن نسميها « الدارونية الاجتماعية » •

لقد أدخل فى نظام الموظفين تمييزات تزداد بروزا مع مرور الأيام • فقد أضيفت علاوات مختلفة على المرتب الأساسى ، منها علاوة الأسرة والسكن والدرجة الفنية الخ • وفى الوقت نفسه كانت خصومات مختلفة تفرض على المرتب (منها مثلا قسط التأمين لمعاش الشيخوخة الخ) • ولذلك ، فحساب المرتب الشهرى يشتمل اليوم على ١٠ أو ١٢ عملية حسابية بل قد تكون أكثر من ذلك ، بعد أن كان فى الماضى عبارة عن تسجيل بسيط فى الدفاتر • ونحن نسجل أن لهذه التمييزات ، فائدتها الكبيرة • **الا أنها لم تكن لترى النور لو كان توظيف المحاسبين أمرا صعبا** • والحقيقة أن فى «سوق العمل» عددا كبيرا من الأشخاص القادرين على شغل مثل تلك الوظائف التى

تتطلب مستوى معينا دون أن تستلزم كفاءة فنية خاصة • وعليه ، فالعملية التى تؤدى الى مزيد من التعقيد فى اللوائح الادارية قد استمرت لأنها لا تلاقى مقاومة طبيعية •

فلقد تطور التعليم تطورا يكفى لكى يزيد من عدد الموظفين زيادة كبيرة ، ومع ذلك ، فهذا التعليم لا يكفى لكى يوفر للجميع مستوى معينا من الكفاءة العلمية • وفى جملة واحـــدة نقول ان المدارس تفرز كل سنة عددا كبيرا من الشباب المطبوعين بطابع جوهرى وهو عدم القدرة على العمل اليدوى •

وعليه ، فاذا أردنا تحديد الظاهرة بدقة ، قلنا ان التعقيدات لم تحدث رغبة فى استخدام عدد اضافى من المحاسبين ، الا ان كثرة المرشحين لمثل هذه الوظائف سمح بتحويل التشريع فى هذا الاتجاه • واذا ألقينا نظرة على فترة زمنية طويلة واعتبرنا الجسم مجموعا حياً، جاز لنا أن نقول ان المكاتب قد أنشئت لتشغيل الأشخاص الفائضين• فهناك هدف ووعى جماعيان دون وجود ما يقابلهما من الهدف والوعى الفرديين • فالحالة النهائية ومجريات الحوادث ذاتهـــا تتخطى الأفراد وتعلو عليها •

وبعد الحرب ، وضحت ظاهرة مشابهة فيما يتعلق بالضـمان الاجتماعى • ولا شك أنه كان يستجيب لحاجة تزداد وضوحا من سنة لأخرى فى جميع البلدان • ولكننا نقول مرة أخرى أن الاصلاح لم يكن لينجح دون أن يوجد عدد كبير من الأفــــراد الذين يمكن تشغيلهم فى أى وقت أو يعملون اعمالا جزئية • وكان على المجتمع أن يتخلى عن هذا المشروع لو لم يجد فى يسر ما يحتـــاج اليه من الموظفين •

ونجد هذه الظاهرة ذاتها فى المنشأة الفردية • فالبيروقراطية تجبرها على أن تتزود بالمكاتب (لمنع الصدام فى فترات نقص الانتاج والاشراف الحكومى العام) ـ فيها الخبراء فى الضرائب والمحاسبون

ورجال الاحصاء الخ • ولم يكن من الممكن أن تنشأ أقرب الأجهزة الادارية الا استجابة للضرورات الحقيقية وتتطور لو كانت المنشآت الخاصة قد وجدت نفسها عاجزة عن اســـتخدام الموظفـــين الذين يتميزون بهذه الصفات •

وعلى العكس ، فعندما يبذل جهد للضغط المالى ، فانه يستهدف المبالغ المخصصة للمهمات لأن هذه لا تلغى وظائف واضحة للعيان • فالأفراد يقاومون مقاومة أقرب الى النجاح •

ولذلك ، يمكننا أن نقول أن **العضو يوجد الوظيفة** فى الميدانين الاجتماعى والادارى مع التنبيه بعدم استعمال هذا التعبير استعمالا أبعد من حدوده •

ان السبب الذى يدفع الى تكاثر المكاتب لا يرجع الى احتياجها فحسب ، بل أيضا لأن هناك أشخاصا قادرين على القيام بهذه الوظائف والذين قد يرغبون فيها •

والحقيقة أن هذه الظاهرة تتصف بالدوام والعمق • ألم يكتب ميرسيه منذ عام ١٧٨٢ قائلا : « بدفعة من قدمه ، يستطيع المرء أن يوجد فى شوارع باريس جيشا من الموظفين والسعاة والسكرتيرين والكتبة • واذا احتجتم الى واحد منهم وجدتم مائة يحاصرونكم » •

وعلينا أن نرى فى هذهالسهولة للتوظيف أحدالأسباب الرئيسية للتكاثر المزمن للمكاتب •

ومن جهة أخرى هناك اعتبارات اجتماعية مشابهة تفسر لنا تعدد محلات التجارة والتوكيلات الخ •

التقدم الفنى يزيد من عدد المكاتب ـ من الممكن أن يتسبب التقدم الفنى فى زيادة عدد المستخدمين (تقدم مطرد) أو فى تخفيض عددهم (تقدم عكسى) • الا أنه يزيد الاحتياج الى المستخدمين المكتبيين ، وذلك حتى اذا بدا أنه يلغى وظائفهم •

والى القارىء مثالان لما نقول :

أ) لقد قصرت الطائرة مدة الرحلات الى حد كبير حتى صارت الاجراءات الجمركية تبدو وكأنها تستغرق زمنا طويلا • فان الراكب الذى قضى ثمانية أيام على ظهر السفينة لا يضايقه أن تدوم اجراءات نزوله ساعتين • ولكن اذا ما تمت الرحلة فى تسع ساعات ، شعر الراكب أن هاتين الساعتين شىء ثقيل • وقد تصل الأمور الى حد أن التقدم الذى يحرزه الطيران فى زيادة سرعته لا يعود يمثل فائدة حقيقية بعد لحظة معينة • وهكذا تصبح المسافة التى تشغل البال هى الستين متر التى تفصل الطائرة من خط الجمرك لا الستة آلاف كيلو متر التى بين باريس ونيويورك • ولا شك أنه كان من الممكن أن تقلل الاجراءات بتخفيف اللوائح ، الا أن سهولة المواصلات تدفع بالبلاد على عكس ذلك الى أن تحمى حدودها حماية أفضل • وكذلك فمن المستطاع أن يخفض الجمرك والبوليس الزمن الذى تستغرقه إجراءات المراقبة وهذا يتطلب زيادة عدد الذين يقومون بها أو اقامة مراكز المراقبة فى القطارات والطائرات الخ • الا أن هذه التحسينات جميعا تستلزم عددا أكبر من الموظفين •

ومن المفروض أن التقدم الآلى يحدث تحويلا هاما فى المكاتب • الا أنه لم ينجم عنه تخفيض فى عدد الموظفين اذ أنه فتح امكانيات جديدة وقدم وسائل لزيادة الراحة فقلل من متاعب الذهن فزادت الاحتياجات وزاد أيضا عدد الموظفين • كذلك تسير الآلية تلقائية فى هذا الاتجاه •

ومن الممكن أن نذكر أمثلة أخرى تتضمن عمليات أكثر تعقيدا ، ولكنها تؤدى الى نتيجة واحدة •

أعداء المكاتب — ان لهذا التطور الحيوى للمكتب منطقا بل عبقرية خاصة • ولكنه لا يمكن الا أن يصطدم بالعراقيل وسط الدغل الاجتماعى الكبير • وليس فى استطاعة النوع المكتبى الا أن يعيش

فى تعاون عضوى مع الأنواع الأخرى • فلا يمكن أن يوجد المكتب دون نشاط اقتصادي قوى يسنده • ومن جهة أخرى ، فدون المكاتب يهبط ذلك النشاط الاقتصادى المنتهج للثروة الى مستوى منخفض جدا • وعليه ، فنحن نواجه بتلك المشكلة النموذجية المتعلقة بالتعايش بين نوعين يعيش أحدهما على الآخر • وليس من المهم أن يعتبر أحدهما طفيليا أو نهابا ، فقوانين التوازن هى التى تفعل مفعولها على اية حال •

فاذا ما ضغط النوع المكتبى على النوع المنتج ضغطا كبيرا ، يرد هذا الأخير ردا عنيفا وان كانت المكاتب تتحرك من أجل أهداف مفيدة • ولذلك الضغط المكتبى أشكال مختلفة يختلف معها رد الفعل •

أ) أن تكاليف المكاتب تترتب عليها استقطاعات من دخول منتجى الثروات • ورد الفعل هنا يتبع **قانون النفسية الجماعية** (راجع أيضا الفصل الرابع فى نهايته) • فحتى لو كانت التكاليف الادارية مفيدة جدا وتسهم فى انتاج الثروات ، فالمنتجون لا يتركون آخرين ينتزعون منهم فى يسر ما يعتبرونه ملكا شرعيا لهم ، خاصة وانهم واضعو اليد عليه • واذا نظرنا الحالتين التاليتين :

الدخل ١٠ ـ الاستقطاع ٢ ـ الباقى ٨

الدخل ١٥ ـ الاستقطاع ٥ ـ الباقى ١٠

وجدنا أن الحالة الثانية تثير سخطا اكبر رغم أنها أكثر فائدة من الأولى •

ب) ان الاجراءات التى تفرضها الادارة تضايق نشاط المنشآت الخاصة أو الأفراد • وهنا يمكننا أن نشاهد نفس الأمر الذى شاهدناه بالنسبة للمالية • فهذه الاجراءات عبارة عن نوع من المضايقة ولها حد أعلى من الاحتمال حتى اذا كانت

اجراءات ذكية وتتجه نحو تحقيق رفاهية عامة أكبر مدى •

ج) وقد يحدث أن تفيض المكاتب على الميدان الذى يعانى الضعف • وفى أيامنا هذه نجد أن السكن مشكلة • ولذلك كثرت الشكاوى من تحويل العمارات السكنية الى مكاتب وخاصة مكاتب ادارية •

ان تلاقى قوة التمدد ورد الفعل المضاد لها يؤدى الى توازن معين أو بالأحرى الى التذبذب حول توازن معين •

ولكن هذا التوازن لا تحدده اعتبارات موضوعية • فهو لا يتغير مع التطور الفنى فحسب بل يتوقف على درجة الضيق التى يقبلها النوع المنتج المباشر ، وهى أمر ذاتى الى أقصى حد وتؤثر عليه الصدف والمفاجآت •

الحركة العامة ــ ومهما كان الأمر ، فالأغلب أن رد الفعل يتخذ شكل الهجوم المضاد الذى يهدف الى بتر المالية أو اللوائح • وليس للحركة طابع التموج المنتظم • فبين حين وآخر ، يلاقى الزحف البطىء للمكاتب ردا مفاجئا حادا • الا أن الميل العام يتخذ طابع الصعود • ولا يرجع هذا فحسب الى أن الفن التطبيقى يتطلب نسبة متزايدة من المراقبين والمشرفين • بل يعود أيضا الى أن الأفراد يبحثون دائما عن وظائف أكثر راحة وأقرب الى ميولهم • ويؤدى الضغط الذى يمارسه العدد الوفير الى توجيه الاصلاحات فى الاتجاه البيروقراطى (المكتبى) •

ومن الغريب أن الاتجاهات التى تتبناها ردود الفعل ضد البيروقراطية تبين الى أين يذهب التيار : فاذا ما تكونت لجنة لاقتصاد المصروفات المالية ، بدأت بطلب الاعتمادات واقامة مكاتب جديدة • وقد تكون من الفعالية بمكان ولكنه من الممكن أيضا أن تكون عبئا جديدا •

وإذا ما كلف أحد الأقسام الادارية بمكافحة الأزمة السكنية ، والحيلولة دون تحويل منازل الى مقار ادارية ، بدأ هو الآخر بالبحث عن مقر لكى يقيم فيه •

وعندما يلاحظ المرء تكاثر الوظائف المزدوجة ، كثيرا ما يقترح حلا لهذه المشكلة أن توجد لجنة أو مجلس للتنسيق • فاذا لم تقر هذه اللجنة برغبة شديدة « ضد البيروقراطية » ، فهناك خطر كبير أن تصبح جهازا اضافيا يقلل من انتاجية الكل بدرجة أكبر •

وهكذا ، فالمكتب كائن له حياته الخاصة الى حد أنه يمتص الأعداء الذين يلاقيهم ويستغلهم لأغراضه الذاتية •

٧

السلطة والمسئولية

هناك رأى شائع يقول ان المكاتب تتولى سلطات مبالغ فيها دون أن تتحمل مسئولية أعمالها • فما هى الحقيقة ؟

الحجم ــ تأتى عيوب المكاتب من الاتساع البشع لميدانهـــا • وينظر الجمهور الى الادارة ــ أى مجمـــوع الادارات الحـــكومية ــ باعتبارها وحدة واحدة وكل فرد يتوقع أن يصدر عنه أعمال خاضعة للمنطق ومترابطة ترابطا شـــاملا •• الا أن هذا الجسم الضخم لا يستطيع أن يعى نفسه وعيا تاما •

وكثيرا ما يظن الناس أن الادارة مفتقرة الى رأس • ولكن هذه الفكرة تتجاهل أن هناك ضعفا فى الاتصالات • فعندما يصدر أمر فى مصنع من المصانع ويتعلق بأطنان من الأسمنت أو الصلب ، من المستطاع أن ينفذ فى بعض اليسر لأنه ينقل دون تشويه • وعلى أية حال ، نجد أن مدير المصنع يصل الى أن يكون لنفسه نظرة تكاد تكون صحيحة عن العمل بأكمله • فقد يتعلق الأمر بأعمال متشابهة متوالية تحكم نفسها بنفسها بصورة دقيقة ، أو هناك قطع مختلفة تترابط فى نهاية الأمر لتنتج شيئا واحدا يتكرر فى نهاية الأمر • أما فى المكاتب ، فكل اتصال يشوه الأمر ويضعفه بصورة عامة • وعلاوة على ذلك ، نجد أن الرئيس لا يرى العملية التى ينفذ أمره بها ، اذ أن هذه العملية متعددة الأشكال وكثيرا ما تتم بعيدة عنه • والرؤساء كثيرون اذ أن لكل وزير استقلاله الذاتى وسلطته التى تتلخص فى توقيعه •

ويذكر أن منديس فرانس قال فى سنة ١٩٥٤ انه أسهل على

المرء أن يغير سلطان المغرب من تغيير أحد أفراد الشرطة العاديين • ذلك لأن الأمر الصادر يتوه فى كتلة الموظفين •

الحوائط العازلة ـ ان الحجم الكبير وعدم كفاية المواصلات يفسران أيضا تلك التجزئة المعروفة التى تسمى بالحوائط العازلة• فانه يحدث أحيانا أن يعالج مكتبان موضوعا بذاته أو يقومان بنفس البحث وكثيرا ما يكون هذا فى اتجاهين متضادين •

ولن يفكر أحد فى أن يلوم صاحبى مصنعين أو حرفيين لأنهما يسعيان لاقناع نفس العميل أو لانهما يقومان بأبحاث واحدة أولأنهما يتجاهلان الواحد الآخر • وقد يحدث أن شركتى سيتروين وبيجو للسيارات تقومان بنفس الاختبارات على نفس الصلب دون أن يطلعا الأحد الآخر على النتائج التى وصلا اليها • وكذلك لن يثير الرأى العام اعتراضا اذا تحاربت منشئتان بواسطة الحملات الاعلانية وقضيا على نشاطيهما تماما • ويعود هذا الى أن كلا من هاتين المنشئتين لها ذاتيتها ومن المفروض أن تتحمل الخسائر الناتجة من أخطائها •

وعلى العكس ، فالادارة الضخمة لا يمكن أن ينتابها مثل هذا الضعف دون أن يلاحظ وينتقد • فهى لا تتصرف فى أموالها الخاصة وعليها أن تكون وحدة واحدة •

ويجد التعبير « الحوائط العازلة » تبريرا له عندما يعالج مكتبان قريبان بعضهما من بعض قضية واحدة • ولكن التعبير فى غير محله اذا كان الأمر متعلقا بوزارتين مختلفتين • فلو كانت هناك حوائط لكان من السهل هدمها • والحق أنه لا توجد حوائط بل لا توجد مواصلات أو لا توجد بدرجة كافية • فهى فى الأجهزة الادارية عبارة عن عملية تتبع سلسلة الموظفين صعودا ونزولا • وعليه ، فالحل يزداد صعوبة فى التطبيق ، فالمشكلة هى أن طريقا ينشأ ثم يحافظ عليه •

فأثناء فترة « الحرب البشـعة » فى سنة ١٩٣٩ ـ ١٩٤٠ ، اقيمت لجنة البرامج والمشتريات للحلفاء، تحت رئاسة جان مونيه ، وكانت مهمتها التنسيق بين النشاط الاقتصادى للوزارات المختلفة وكذلك المشتريات الفرنسية البريطانية ووسائل النقل فى البلدين. وكانت الرسائل تصدر من المقر فى شارع ريفولى وتنتقل صعودا حتى رئيس الوزارة ثم تهبط الى المكاتب . ونظرا لبطء التوصيلات كان موظفو اللجنة يرسلون الخطاب الرسمى عن طريق المسئولين ويصدرون صورة منه الى الشخص المختص بواسطة أحد السعاة فتصله بعد عشر دقائق على أقصى تقدير . وكان الرد يصل عن نفس الطريق أو بالتلفون ، فالحياة تسير سيرها العادى . ولكن الردود الرسمية كانت تأتى بعد ذلك بثلاثة أشهر أو أربعة فتقترح حلا يختلف غالبا اختلافا كبيرا ومتعلقا بمشاكل مر على تصفيتها زمنا طويلا أو لم تعد مثارة على الاطلاق .

التوصيل ـ يحتاج تداول الموضوعات الى فتـرة من الوقت تصاب فيه ببعض الفتور . وعندما تتعلق المسألة بأمر ادارى ، فمن المألوف أن يصيبه الوهن مما يجعل الرؤساء يميلون الى استعمال الألفاظ العنيفة مثل « عاجل جدا والانتباه الشديد والسرية المطلقة » الخ ، وهم يعلمون أن هذا العنف سوف يهدأ كلما انتقلت الرسالة من يد الى يد .

وفوق ذلك ، فالزمن عنصر جوهرى ، والعدل البطىء ليس عدلا تاما . فالأمر الذى يصل متأخرا قد يكون قد فات وقته . وتظهر هذه العيوب بوضوح فى ذلك الميدان الذى تعتبر سرعة الحركة فيه شيئا لا بد منه ، وهو ميدان العمليات العسكرية أثناء الحرب . وهناء يؤدى الالتزام التام بنظام التسلسل فى القـيادة الى الكارثة .. ومن الأسباب التى يعود اليها تفوق الجيش الألمانى فى ١٨٧٠ و ١٩٤٠ أنه اعتمد على الاتصالات المباشرة والمبادرات الخارجة على اللوائح . ومن الأفضل طبعا أن ينقذ الجيش نفسه بطريقة لا تتوقعها

القواعد من أن يهلك طبقا للقوانين : ان هيئات أركان الحرب تهتم دائما بسرعة التوصيلات والاتصالات المباشرة بين الوحدات المتجاورة اهتماما عظيما . ولذلك ، يصبح من الواجب أحيانا أن يتحرر المرء من الالتزامات واللوائح . ولكن درجة المخاطرة الشخصية تزداد في هذه الحالة . وقد يحدث في الجيش المحارب أن يوجه اللوم الى ذلك الذي ينتظر الأمر النظامي وقتا طويلا . أما في صفوف البيروقراطية المدنية ، فالمبادرة تكون دائما موضع تشكك وارتياب .

ولنتتبع خط السير بالنسبة لاحدى الرسائل الصـــادرة من المكاتب . ولنفترض أن كل شيء قد انتهى اقراره وأن الألفاظ ذاتها تم اختيارها . فالرسالة تصعد في أناة من يد مرؤوس الى رئيسه ، وعلى كل موظف يراها أن يتأكد فقط من أنها تطابق القانون ، وقد يحتفظ بصورة منها . ولذلك ، فقد يتصور المرء أن تكون حركة هذه الرسالة سريعة . الا أن ذلك يتطلب أن يكون الرئيس موجودا في تلك اللحظة ويوقع عليها ولكنه قد يكون مشغولا في جهة أخرى أو يحضر اجتماعا لاحدى اللجان . ولا يقدم البريد اليه في كل وقت بل مرة أو مرتين يوميا . ولذلك ، فكل تأخير يعني ضياع نصف يوم على الأقل . وبعـد أن يتـم التوقيع ، يجب أن تنتقل الرسالة في الطريق النظامي لكي يسجل رقمها وتسلم الى البريد الحكومي . وتطبق الاجراءات نفسها أيضا عند الاستلام . وعليه ، فليس من النادر أن يستغرق خطاب قصير في الســـجل باعتباره صادرا عددا من الأيام الى أن يصل الى المرسل اليه وان يكن في المدينة نفسها ويحمله اليه ساع خاص .

ان هذا البطء ينتج من اتساع الأجهزة الادارية وكذلك من مفهوم ضيق للمسئولية .

التوصيات ـ ان تخفيف الأوامر الناتج من التوصيلات الادارية لا يكون ضارا في بعض الأحوال . فعندما تتعلق المسألة باعتبارات شخصية أو « سياسية » بالمعنى السيىء لهذه الكلمة ، تسهم الادارة

فى استبعاد الأخطاء بفضل ما تتطبع به من صمود • فمن الأمور المحمودة مثلا ألا يستطيع الوزير أن يقرر مواعيد القطارات •

وكذلك يلعب ضعف التوصيلات دورا حسنا فى المسائل التى تحتاج الى توصيات • واننا نجد أن للجمهور أوهاما فى هذا الشأن تتكرر من جيل لجيل • فاذا صمم وزير الحربية أن يرقى جنديا الى رتبة عريف، فلا شك فى أنه سيصل الى هذا الهدف • ولكنه لا بد من أن يلح فى توصيته الحاحا لا مزيد عليه وبصورة مستمرة • بيد أن الاغلب أن الوزير سوف يكتفى بارسال الطلب الخاص بهذا الجندى الى المكاتب المختصة ، ويرد على المتقدمين به بجمل كلها مجاملة • وحيث أن عددا من الطلبات يتحقق من بين الآلاف منها ، فهذا يبقى على أوهام الجمهور عن أثر التوصيات •

والمكتبى الذى يتلقى طلبا يستطيع أن يميز بين التوصية الملحة القوية وبين تلك التى تقدم مجاملة • والنوع الأول من التوصيات هو الذى يحدث تأثيره ، وان كان يختلف مع مرونة اللوائح وكذلك مرونة المنفذين • أما بالنسبة للنوع الآخر ، فهناك عادات ثابتة • فاذا كان التعيين قد تم للحاجة الى الموظف ، يجاب صاحب التوصية بالجملة القائلة : « بالاشارة الى خطابكم بتاريخ •• يسرنى أن أحيطكم علما بأن فلانا ••• » مما يوحى اليه بأن توصيته هذه كانت شيئا حاسما • وفى حالة العكس ، يقال له: « لقد اهتممت بخطابكم المؤرخ ••• كل الاهتمام • وبكل أسف ، فالبند كذا من قانون كذا ••• » أو يقال ايضا « يؤسفنى أن أبلغكم أن السيد فلان لم يتمكن من الحصول على الوظيفة التى كان يبتغيها رغم ما له من كفاءة ممتازة • وأملى أن الظروف ستكون أكثر مواتاة فى الفرصة القادمة » •• وبهذا يعتقد السيد فلان أنه اكتسب أصدقاء جددا فى الديوان •

وماذا كان يمكن أن يحدث لو تمتع الوزير بسلطة تكفيه لكى تنفذ جميع أوامره وطلباته تنفيذا حرفيا ؟ ان المرء ليرتعد خوفا اذ

يتصور النتيجة البشعة لهذا الافتراض • ولكن المجتمع لا بد أن يجد الوسيلة الكفيلة بحمايته من هذا التعسف •

بين التعسف والقصور ـ عندما تصل أحد الموظفين قوانين أو أوامر صادرة من جهة بعيدة ، يجد نفسه بين خطرين : فاذا طبق النصوص تطبيقا حرفيا ، لن تسير الأمور الى الأمام ، وسوف يؤاخذ باعتباره جامدا أو متمسكا بالشكليات • أما اذا أظهر بعض المبادرة ، فقد مارس سلطة أوسع من حدوده •

اننا نجد المكاتب تتذبذب باستمرار بين هذين النقيضين • وتصاغ اللوائح بصورة تجعلها أكثر حزما من المطلوب بحيث تكون الادارة على صواب دائما • وهنا شكل من أشكال أحزاب الموظفين عنوانه « تطبيق اللوائح » وان فن الموظف ليتركز فى خرق القواعد خرقا ذكيا •

التوازن العضوى بين المكاتب والجمهور ـ هناك هامش عريض بين القصور والتعسف • ولذلك ، فالأمر فى يد المحكومين أى الجمهور ، وموقفه هو الذى يحدد النتيجة • وكلما حاول التهرب وانتهاك القواعد ، ازداد تطبيقها بطريقة حرفية بل زادت من شدتها • ويعود هذا الى سبب مزدوج : المصلحة العامة والحقد الشخصى •

ان الادارة جسم حى يدافع عن كيانه • واتجاهها الطبيعى هو الميل الى التخفيف الا أن الجمهور يجعلها تلهث باستمرار ان لم يكن يفسدها •• واذا كان المحكومون ينتهكون القانون فان الشرطى أو موظف الضرائب يتلقى أوامر أوضح وأشد دقة لكى يوقف المناورة ، وهذا رد فعل من رأس الجسم • بل ينتهى الامر الى أن الموظف نفسه يعتبر المحكومين أعداء • ولذلك ، فكلما اتسعت الأعمال المخالفة للوائح ، كلما زادت تلك اللوائح تعقيدا • ويولد هذا التعقيد بدوره رد فعل جديدا من طرف المحكومين • وكأن الجمهور والادارة يشكلان خصمين بعضهما لبعض وفى أغلب الأحوال نجد أن الشكاوى المتبادلة

ليست الا انتقادات للطبيعة القومية التى تعبر عن ذاتها من خلال ممارسة الوظيفة أو مواجهة الحالة المحددة •

الادارة الحاكمة ــ يقال انه ليست السلطات المسئولة هى التى تحكم بل المكاتب ، وهذا يحدث بالفعل فى كثير من البلــــدان وخاصة فى فرنسا •

ومن ناحية المبدأ ، فالمفروض فى الادارة تطبق القوانين وتنفذ أوامر السلطة التنفيذية أى الوزراء • واذا صرفنا النظر عن أحوال الفساد والرشوة ، ففى استطاعة الجهاز الادارى أن يخرج على الطاعة المطلقة بوسائل عدة :

أ) ينفذ الأوامر الصادرة تنفيذا متراخيا ، فيطبق ســــياسته الخاصة دون أن يصرح بالمقاومة •

ب) يضغط على الوزير بطرق مختلفة •

جـ) يسرب آراءه فى نصوص القوانين التى يصوغها •

واذا حدث أن عادت الادارة اصلاحا معينا معاداة حقيقية ، لاقى الوزراء صعابا جمة فى سبيل فرضه ، وذلك لأن الجهاز كله ليس فى أيديهم •• فهم لا يرأسون المستخدمين الا من خلال سلسلة من (التروس) المعقدة • وفى كثير من الأحوال نجـــدهم لا يعرفون الموضوع معرفة تامة مما يجعلهم عاجزين عن المغامرة فيه وحدهم • والمثل البارز لهذا هو الادارة والضريبية •

سلطة الوزير : لقد أصـــبح فلان وزيرا للتعليم • وله آراؤه المحددة حول تعديل التعليم فى مادة التاريخ مثلا • ليس تحت يده مشروع جاهز ، بل مبادىء أساسية لا غير •

ولكن مدير مكتبه لا يتفق معه ، ويهتم بمادة أخرى • ولا يمكن فصله لأنه كفء • أما مدير التعليم الثانوى ، فهو يميل الى رأى الوزير ، الا انه سوف يحال الى المعاش بعد سنة • وكذلك نجد أن

وكيل المدير موافق ، غير أنه على علاقة سيئـة مع رئيس المجلس الأعلى للدراسات التاريخية . ويبدى مدير التعليم العالى حماسـا شديدا ، بل يقترح تعديلا أعمق مما يراه الوزير كافيا . ثم تقف الامور دون نتيجة . فالمسألة تظل تتردد بين الجهات المختلفـة الى أن يأتى وزير جديد .

وكلما ساءت الأمور فى أحد القطاعات ، زادت سلطة الادارة . واذا كانت الرقابة المالية تتمتع بنفوذ فعال فى فرنسـا ، فان هذا يعود الى أن السياسة المالية تتعرض لضغط مزدوج يمارسه امنـاء الخزينة فى الحكومة من جهة ، ودافعوا الضرائب من جهة أخرى . وفى أحوال الحرب ، تزداد سلطة العسكريين كلما كثرت الهزائم . وينبغى ألا يلام الموظفون على هذه الحالة ، بل رجال السياسـة . ففى يدهم السلطة ويجب أن يمارسوها ، وتراضيهم أو ضـعفهم هو الذى يعطى قوة (لكبار السعاة) .

٨

مكاتب العرقلة ومكاتب التحريك

تلعب المكاتب دورا تقليديا ، وهو دور (الفرملة) فهى تتدخل لتنظم الامور وتمنع الخروج على اللوائح وتخفف التصرفات الخاصة التى تتخذ عادة فى نظم الاقتصاد الحر • ولذلك تحول دائما دون جانب من النشاط سواء كان مفيدا أم ضارا •

البوليس : اننا نجد شكلا مجسدا عاما لنشاط الأجهزة الادارية فى أعمال البوليس وخاصة شرطة المرور • فالأضواء الحمراء والعصى البيضاء توقف السيارة عن سيرها •• اذن ، فهنا تقع العرقلة •• واذا ما شاهد شاهد غير واع هذا المنظر لم ير فيه الا النواهى ••

وقد يحدث أن يقول الشرطى للمار (سر) ،ولكنه بهذا يتدخل مرة أخرى ضده اذ يمنعه من القيام بما يريد ولا يعطيه أمرا ايجابيا ••

وقد بلغت بنا المدنية مبلغا كافيا حتى ندرك أن الشرطة تسهل المرور اذا قامت بدورها خير قيام وان كان هذا الدور له صفة العرقلة • والحركة هنا تقع أمام العين • وفى بعض الأحيان يشاء القدر أن يتغيب جندى المرور فيعم الاضطراب وتقف الحركة • وبهذا ندرك أن وجود الشرطى يسمح بأكبر حركة ممكنة دون أن يكون محركا فى حد ذاته •

التدخل : الا أن هذا البرهان ليس بتلك القوة الاقناعية عندما يتعلق الأمر بالمكاتب ، وذلك لأن الأعمال والمقاصد فيها

لا تظهر بوضوح كاف • أضف الى ذلك أن نشاط المكاتب لا بد أن يقل فعالية عن فائدة شرطة المرور ••

واذا كان يمكن أن يهدينا العقل الى ادراك فائدة القضاء بل فائدة جابى الضرائب نفسه ، فان التدخل الاقتصادى يبلبل أشد الناس فطنة ويثير أكثر الرجال صبرا •• ويرجع السبب فى ذلك الى أن النشاط الكلى ونتيجته النهائية أمران لا تراهما العين؟

فان وزارة الاسكان وتجميل المدن مثلا تهتم بتوسيع حركة البناء وسرعتها • بيد أنها مضطرة أيضا الى اصدار قرارات مختلفة تتضمن النواحى العملية • وحيث أن هذه القرارات لا تصل الى حد الكمال ، وأن تطبيقها يكون بعيدا عنه أيضا ، فان الخسائر التى تترتب عليها تصبح موضوعا للهجوم على الجهاز الادارى •

سرعة السير : ان مجتمعاتنا تتحرك • واذا ما تحركت مجموعة من الأجزاء غير المتجانسة ولا تربطها علاقات داخلية مستقرة ، فمن المحتمل أن يمزقها التفتت • ومن الصعب حقا أن نتصور حركة جماعية منسجمة تمام الانسجام ، ولذلك فتحقيق هذا الانسجام أمر أشد صعوبة • والحقيقة أن بعض الأجهزة تلعب دور الطليعة •• وذلك أن الأساليب الفنية تتقدم بصورة عامة ، وأن الفكر حر منطلق فى حين أن المادة شىء لا حياة فيه • ولذلك نرى التأمل الذهنى يصاحبها أو يسبقها • أما الهيئات الاجتماعية ، فهى تسير وراء ذلك فى نوع من البطء •

وتتوالد التناقضات الداخلية حتما فتحول دون الاسراع بحركة الجهاز • فهل يجب علينا أن نتحسر على هذه الحالة ؟

هذا شىء قابل للمناقشة • وعلى أية حال ، فحيث أن الطلائع قد تخطىء ، فمن المفيد ألا تسير وراءها المجموعة كلها بشكل متعجل والا تعرضت للابطاء فى خطواتها فيما بعد •

وأن يوجد تقسيم للعمل والوظائف على نطاق واسع ، فلا مناص

أن يكون للمجتمع أعضاء محركة دافعة وأعضاء مهمتها التبرير بحيث تضفى على الأعمال الاعتدال المطلوب •• ومن المؤكد أن هذا كله في جملته لن يصل الى الانسجام الذى قد نبتغيه •• وعلى أية حال ، فللمكاتب دور تقليدى في منع التطرفات ••

في سبتمبر سنة ١٩٣٩ أصبح قسم تموين الجيش مسئولا عن المواد الخام ، فكان أول عمل قام به أن أوقف التعامل فى كل شيء، وكذلك نجد أن الأجهزة التى عليها مراقبة الأسعار تتحرك فى نفس الاتجـــاه •• دون أى تفكير ، فاذا هدد التضـــخم البلاد بسبب انخفاض سعر العملة ، أصبح الشعار : « جمدوا الأسعار وارفعـوا التليفونات » •

الثبات : وهكذا نرى أن المكتب يمنع التطرف ويلجم القوى ، وهذا بالرغم من عيوبه •• وبهذا ، فالمكتب يمنع المجتمـــع من أن يسير فى سرعة فائقة ، ويوفر عليه بعض الاصطدامات • واذا بذلنا مجهودا كى نزداد تسامحا ، قلنا اننا نحتاج الى المكاتب كمبدأ •• وكذلك ، فقد نتمنى أن يكون جنـود المرور قليلى التمـــرين حتى يضــــطروا ــ بسبب قلة خبرتهم ــ الى أن يحـــولوا دون اسراع السيارات وتصادمها ••

وكذلك ، فمن المستطاع أن نعتبر المكاتب نوعا من الأجهزة التى تنظم الحركة بما لها من قصور ذاتي • وبدلا من التشبيه بفرامل السيارة ، يمكن أن نقول ان المكاتب كالأثقال التى توضع فى قاع السفن حتى لا تقلبها الأنواء •

ولقد حدث فى اكتوبر سنة ١٩١٥ أن استلم عمد احدى المناطق خطابا دوريا يدعوهم الى ارسال القوائم الخاصة بالخسائر المترتبة على المناورات الكبرى والمبالغ المطلوبة للتعويض ، وهذا طبقا لما يتم كل سنة • ونرجو أن يلاحظ القارىء أن هذا الخطاب أرسل أثناء الحرب وبعد المعركة الكبرى التى اندلعت فى شامبانى ان لم يكن

قد أرسل والقتال دائر فى هذه المعركة • والواقع أن أحد المكتبيين قام بوظيفته فى تلك السنة كما قام بها خلال خمس وعشرين سنة مضت وذلك دون أن يفكر أن هناك حربا لا مناورات سنوية •

وعلق الكاتب الكبير تريستان بيرنار على ذلك بأنه يرى فى هذا الحادث مظهرا لقوة الثبات التى لا بد منها لعظمة البلاد •• ومن السهل أن يجد المرء فى انجلترا بعض التقاليد التى لم يعد لها سبب معقول • ومع ذلك ، فهناك كثير من الناس الذين ينظرون اليها باعتبارها رصيدا كبيرا من القوة القومية •

وليس من الضرورى أن نقبل تلك التفسيرات التى تتسم بالتسامح الكبير •• ومع ذلك ، فالجميع يرى أن وجود فرامل تستعمل استعمالا حسنا أمر له ضرورته الاجتماعية • وكذلك لا يمكن أن ننكر أن تلك الفرامل تستخدم بصورة سيئة للغاية فى بعض الأحيان •

المكاتب المحركة : بيد أن هناك اتجاها جديدا ، بل مضادا أخذت تتضح ملامحه منذ الحرب• ففى بلاد مختلفة بأوروبا، وخاصة فى فرنسا ، أصبحت المكاتب الادارية قوة محركة ، ولكنها تصطدم بمعوقات موجودة فى الاقتصاد الخاص • فهناك كثير من المنشآت التى يهددها التقدم الفنى اذ أنه يخفض الأسعار أو يجعل نشاطها لا يلائم احتياجات العصر • ويخشى التجار الصغار وأصحاب الحرف والفلاحون أن يطحنهم التقدم الآلى ، فيمارسون ضغطا يجعل البرلمان يوافق على اجراءات تستهدف اعاقة التقدم • وعلى نقيض ذلك فهناك بعض المكاتب التى تحبذ رفع الانتاجية والاعتماد على الوسائل الجديدة ، ويتجه الفنيون عموما نفس الاتجاه ، اذ أنهم لا يتضررون من الدفاع عن الصالح العام • وبهذا تقع السلطات العامة بين المنشآت المحافظة والمكاتب التقدمية ، وكثيرا ما يلقب رؤساء تلك المكاتب (بالتكنوقراطيين) ويتهمون بأنهم يجردون الامور تجريدا وبأنهم ليسوا بشرا الخ • وسوف نعود الى هذا الموضوع فيما بعد•

ونحن نعلم فعلا أن نشاط بعض المكاتب أدى الى اقامة السوق الاوروبية المشتركة ، فى حين أن اغلب المنتجين الفرديين كانوا يعارضون هذه الفكرة الجديدة فى بدايتها ٠

حقا ، ما زال هناك عدد كبير من هذه المكاتب التى تقيم اللوائح فتعوق الامور ، لا مزيد عليها ٠ نجد مثالا بارزا فى هذا الميدان فى ادارات البناء والتشييد ٠ ومع ذلك ، فان تبادل الأدوار دليل على أن ثمة وعكة فى الجسم الاجتماعى أو قل أمرا جديدا حدث ولم يتلاءم بعد مع بقية هذا الجسم ٠

وهناك سببان يفسران لنا لماذا تتخذ هذه الظاهرة فى فرنسا صورة أبرز مما عليه فى غيرها من البلدان ٠

أ) فبقاء عدد السكان دون زيادة منذ قرون قد حرم الفلاحين من الأسواق التى تحتاج اليها زيادة الانتاج ، الأمر الذى جعلهم ساخطين على التقدم الفنى ٠

ب) ان التأميمات فى القطاعات العامة قد جعلت الخبير الفنى الكبير (المنتمى الى جهاز الدولة) رجلا مناقضا للرأسمالى الصغير فلقب بالبيروقراطى ٠

وهذا يؤكد لنا أن نزاعا دائما سوف يقوم بين صغار الملاك والأجراء التابعين للدولة فى أى نظام يسمح للملكية الصغيرة والمتوسطة بالوجود ٠

العائق النفسى : ان المكتب المحرك يلقى صعابا أخرى ذات طابع غير سياسى ٠ فاذا وجد شخص يسير فى طريق أملته عليه المكاتب ، فهو لا يتأقلم مع الظروف التى يواجهها اذا ما اختلفت عن تقديراته فى اسراع الذهن الى التأكيد بأن « هذا غير ممكن » ٠ وعلى نقيض ذلك ، فاذا كان الانسان هو الذى اختار وضعه وطريقه ، فان استعداده يكون أكبر لكى يتغلب على الصعاب وان كان هذا يعود الى نوع من الدفاع عن كرامته أو اثباتا لشخصيته ٠

والمهاجرون أبسط مثال على ذلك .. فالمهاجر الذى اختار وطنه الجديد بنفسه قد يواجه صعابا لم يتوقعها من ناحية المناخ أو البيئة الاجتماعية الخ . ولكن ، حيث انه لن يستطيع أن يلوم على ذلك أحدا غير نفسه ، فسوف يتحمل هذا كله راضيا .

وعلى عكس ذلك ، نجد المهاجر الذى نقل بمعرفة مؤسسة جماعية سواء كانت خاصة أو عامة ، قد نفذ أوامر المكاتب ، ولذلك تراه مشبعا بروح عدائية . فاذا افتقد ملعقة صغيرة ، لم يبذل جهدا نحو ايجاد ما يسمى (بالحل البناء) بل يبدى السخط لأن القادة لم يقوموا بواجبهم نحوه !

وهذا لا يعنى أن المكاتب يجب أن تمتنع عن أية مبادرة محركة . بل النتيجة التى نخرج بها هى **أن المبادرة البيروقراطية يجب ان تتفوق على المبادرة الفردية اذا أرادت أن تكافحها فى ميدانها .**

القوة المحركة غير المباشرة : يمكن أن يكون نشاط المكاتب محركا بطريقة غير مباشرة ، وذلك بما فيه من قصور ذاتى . ومراقبة الأسعار مثال لذلك اذا جرت فى براعة ، فالقبضة الاقتصادية تسهل تثبيت الأسعار والعمالة الكاملة بأن توجه القوة الشرائية الفائضة نحو فروع أخرى . وهو اجراء يشبه حالة السد المائى وشبكة القنوات التى تسمح مقاومتها ذاتها بالاستفادة من الطاقة المحركة أو بالتمكين من الرى . وفى هذا المثال ، تكون قوة المقاومة هى التى تعطى للقوة المحركة فعاليتها الكاملة .

الا أن هذا التوجيه يتطلب مهارة وحذقا كبيرين . ولا يمكن أن تنجح مثل هذه السياسة الصادرة من احدى الحكومات الا بالاعتماد على جهاز ادارى فعال جدا . ولقد تحقق تقدم كبير فى هذا الاتجاه فى الفترة التى مرت بين الحربين العالميتين ، مما يفسر لنا أن النتائج التى وصلنا اليها بعد الحرب الثانية كانت نتائج أفضل .

وقد قلنا من قبل أن المكتبى لا يخاطر بشىء عندما يحبذ التقدم

والانتـــاجية • فانه ، اذ يشير الى القطاع المنتج انتاجا مبـــاشرا يتقدم رغم الآلام لأن النجاح فى نهاية الطريق ، انما يشبه هيئـــة أركان الحرب التى تقبع آمنة فى مقارها وتأمر القوات بالزحف رغم الخطر وتعلن أن النصر أمر محقق فى النهاية •

ان شعار (تقدموا ، يا أبناء الوطن) قد تعرض لانتقاد شديد فى عهد باريز ، ولكنه له ما يبرره آخر الأمر • وفى سنة ١٩١٦ أرسلت أركان الحرب العامة الجنرالات واحدا بعـد الآخر الى أتون معركة فيردان ، ولكنهم كانوا « يفسدون » كل بدوره ، ويبرقون بضرورة التخلى عن تلك القلعة • وكان لا بد من أن يكون المرء بعيدا عن أوار النار لكى يحتفظ بالصلابة اللازمة • وقد كسبت معركة ستالينجراد بطريقة مشابهة •

ومن الطبيعى أن هذه المقارنات يجب أن تظل فى اطارهـــا السليم • فلا يمكن قبول الصلابة القاسية لدى القائد العام الا اذا مثل أمام المجلس العسكرى بعد الهزيمة • بيد أن المكاتب لا نعرف أية محكمة من هذا النوع • ولذلك يثور السخط على البيروقراطية وخاصة عندما تصبح قوة محركة •

التكنوقراطى : هذا لفظ جـــديد بمعناه الحالى ، ويتضـمن التسفيه بما هو أبعــد من « البيروقراطى » التقليدى المسالم • ويرى الرأى العام أن هناك بشرا لهم آلامهم وواقعهم من جهة ، وان هناك من جهة أخرى اذهانا مجردة مطلقة تريد أن تفرض أفكارها باسم تطبيق النظريات • ولا ينعت « بالتكنوقراطى » سوى الموظف الحكومى • وتستعمل هذه الكلمة للدلالة عـلى المهنى المحترف الذى يقدم حججا فنية دفاعا عن مصالحه • وتزداد الكراهية بالنسبة اليه عندما يذكر ارتباطه بالمجموعة الضاغطة التى يقال فى امريكا انها مجموعة تقف وراء الكواليس •

ولقد أصبح « التكنوقراطى » فى الاتحاد السوفييتى أيضـــا

هدفا للحملات الدعائية ، اذ تذكر الجمهور دائما بأن الفن التكنيكي يجب أن يأتي في المرتبة الثانوية بعد السياسة •

وعلى العكس نجد أن الخبير الفني كثيرا ما يكون محافظا حتى لو لم يكن مالكا • ويعود ذلك الى أنه « مدرك » لميدانه تماما ، فلا يخشى من بعض التعديل •• ولذلك تلقى الأفكار التقدمية الكبرى ارتيابا بل وعداء من طرف الفنيين • وعلى هذا الأساس ، يجب أن تسود السياسة على الفن •

ان التعليم مثلا عبارة عن قدس أقداس الروح المحافظة، ولايمكن أن تمسه يد التغيير الا من أشخاص لا ينتمون اليه • ولقد تشكلت لجان ومجالس عديدة بغرض « تحسين » التعليم . الا أنها خشيت أن تنفصل عن رجاله خشـــية كبيرة أدت الى مقاومتهـــا الطويلة لاحداث أي تغيير رغم ضرورته الملحة •

٩

المكتبى

فى هذا الفصل حاولنا أن نحدد معـــــالم رجل المكاتب ، أى المكتبى ، أو الموظف بالمعنى الجارى لهذه الكلمة ، فلا بد من البحث عن أصوله الاجتماعية ودراسة سلوكه وعاداته ورغباته •

الأصل الاجتماعى : قامت احدى الهيئات « انييد » بتحريات عن التحرك الاجتماعى ، وعلى أساسها يمكننا أن نعرف المهنة التى يمارسها أهالى الأشــخاص الذين يكونون عينــــة نموذجية للقطاع المدروس • والى القارىء توزيع أهــــالى ١٠٠ مكتبى من الموظفين الحكوميين وغيرهم •

مهنة الأهالى		موظفون كبار و كوادرفنية	موظفون مرؤوسون مرؤوسون
صناعيون وأصحاب مهن حرة		١ر١٢	١ر٧
موظفون كبار وكوادر فنية		١ر١٧	٣ر٤
تجـــــار		٤ر٢١	٢ر١٨
مزارعون		٦ر٨	٥ر١٤
موظفون مرؤوسون		٢ر٢٧	٢ر٣١
عمال وعتالون		٠ر١٠	٦ر٢٥
عمال زراعيون		٦ر٣	٥ر٤
المجموع	**النسبة**	٠ر١٠٠	٠ر١٠٠
	عدد الحالات ..	١٤٠	٥١٦

وليس من المستطاع التمييز بين الموظفين وبين المكتبيين الآخرين . ولكننا نرى أن نسبة الآباء المكتبيين أكبر لدى المكتبيين الكبار من الصغار ، فهى ٤٤٫٣ ٪ مقابل ٣٥٫٥ ٪ وذلك لأن المكتبيين المرؤوسين يأتون بصورة أكبر من أوساط المزارعين والعمال ..

اذن ، فمركز المكتبي المرؤوس عبارة عن مرحلة من مراحل الصعود الاجتماعي .

والمكتبي في جوهره ينتمي الى القسم « الثالث » للنشاط الاقتصادي : انه « مشتغل غير يدوى » من الطبقة المتوسطة .

ومن المفيد أن نطلع على نتائج أحد التحقيقات التي أجريت في سنة ١٩٥٤ حول موظفي منشأة عامة لم يذكر اسمها . وقد شمل هذا التحقيق ٢٥٠٠ « خاضع للادارة » و٧٠٠ مشرفة .

مهنة الأهالي	خاضع للادارة	مشرفة
غير محدد ، ومحال على المعاش أو دون مهنة ...	١٥	١٨٫٥
مزارع	١٤	٨٫٥
عامل	٩	٦٠
تاجر وحرفي	١٧	١٩
موظف	١٠	٨
موظف صغير	٣٣	٣٠
مهندسون وكوادر فنية	٢	٨
	١٠٠	١٠٠

ويرى القارىء النسبة العالية من الموظفين المنتمين الى نفس الفئة الاجتماعية . فنسبة ٤٣ ٪ من الخاضعين للادارة من الذين ينتمون الى أسر الموظفين أو الموظفين الصغار . بل قد وصلت هذه النسبة الى ٤٧ ٪ فيما يتعلق بالرؤساء .

ان هناك كرها نحو العمل اليدوى • وسواء عاد ذلك الى سبب معقول أم لا ، فانه يفسر لنا تصرفات المكتبيين الى درجة كبيرة • فالعامل اليدوى غالبا ما يقوم بعمل مرهق ، ويداه قذرتان ، وهو يقف على قدميه أثناء العمل •

وقد عانى أهل المكتبى حتى يضمنوا له التعليم الذى يكفل له حياة محترمة •• هى عندهم ياقة بيضاء ، ومرتب شهرى ومعاشا عند الشيخوخة ، وأيد نظيفة لم تترك الأدوات آثارا عليها ، وزملاء فى العمل مهذبون ، وترقية تكاد تكون منتظمة • وأن المكتبى ليسمع من نعومة اظفاره كلاما عن الأيام العصيبة فى نهاية الشهر ، وعن ضرورة العمل للارتفاع فى السلم الاجتماعى •

وكلما كانت حال أهله متواضعة ، كلما زاد خوفهم من أن يروا أولادهم يسقطون مرة أخرى فى صفوف الأجراء من العمال اليدويين وتواجه « العودة الى الأرض » بخشسية أكبر من ذلك •• فالأسر العمالية والفلاحية التى نجحت فى تصعيد أبنائها درجة واحدة فى السلم الاجتماعى تشعر بفخرعظيم لما ستناله من راحة فى شيخوختها « انه يعمل فى المكاتب ! » •• وكذلك ، الشـــخص الذى أفلت من العمل اليدوى أخذ يكرهه شيئا فشيئا •• وقد لا يحتقـــر أهله ، الا أنه أحس منذ أن بلغ ١٤ سنة بالهوة التى كانت تتعمــق بينه وبينهم ••

والحق أن هناك « موظفين » آتين من الطبقات الاجتماعيـــة الراقية ، فهى أسر بورجوازية أفلست بسبب الحرب أو التضخم ويتعلم بناتها الكتابة على الآلة فى حين أن بنيها يدخلون امتحانات المسابقة التى يتمكنون بها من العيش ويزيل عنهم ذلك الشعور بالسقوط الذى يثقل كاهل الانسان ثقلا عظيما •

ومهما يكن الأصل الاجتماعى للشخص ، فان أمرا يشــغل باله اكثر من أى شيء آخر ، وهو **الا يسقط اجتماعيا ، أو لا يســقط مرة أخرى** •

ولذلك يسود المكتبي احساس قوي يحكم تصرفاته كلها ، وهو الاحساس بالمحافظة على كرامته ٠

لا شيء يستحيل مناله : ان المكتبي يحس احساسا قويا بوجود طبقة أدنى منه ، يعتبر تدهوره او تدهور أطفاله اليها سقوطا ٠ ومقابل ذلك ، فهو لا يشعر بمثل ما ينتاب العامل من اضطهاد يأتي من طبقة موجودة فوقه حقا ٠

وبكل تاكيد يوجد أشخاص أغنى منه وأوسع علمـــا ، ولكن لا توجد هوة تفصلهم عنهم ٠ وليس ثمة ما يميزه في نهاية الأمر عن المدير العام سوى رتبة من درجات الوظائف ٠ فهو يتسلم مرتبه من نفس الخزينة ويدفع قسطا لمؤسسة التأمين الاجتماعي نفسها ٠ وكذلك نجد قانونا واحدا يحدد مرتبه ومركزه ٠ وبشكل عام ، فهو يرتدي نفس الزي ، بل نجده يستعمل قفازا في بعض الأحيان ٠٠ وهو ذو دلالة طبقية وان كان عفا عليه الزمن ٠٠ وازاء الجيران والأصدقاء ، ليس مضطرا الى تحديد درجته او منصبه ٠ ذلك لأنه موظف حكومي ، وينتمي الى ذلك العالم الشاسع الذي يبـــدو متماسكا اذا نظر اليه المرء من الخارج ٠ ان الوصول الى هذا الوضع المرموق أمر يستحق أن يبذل من أجله بعض التضحيات المادية ٠

واذن بين الأجير اليدوي وغير اليدوي شرخ واضح من الناحية الاجتماعية أكثر مما بين صاحب العمل والموظف ٠ ولذلك نجد أن الوالدين يقنعون بصورة جوهـرية بان يجعلوا أولادهم يتفـــادون الوقوع في مركز العمل اليدوي ٠ واذا نجحوا في توصيل ابنهـم أو ابنتهم الى هذا المستوى ، تلاشى همهم الأساسي ٠ فقـــد بدأ ولدهم البداية المطلوبة وركب قطار اشخاص « القسم الثـــالث » الذين لهم ياقات بيضاء ٠ وفي جيبه التذكرة التي ليست وثيقـة يتنقل بها فحسب ، بل عبارة عن ورقة في اليانصيب الاجتمـاعي الكبير ومن المحتمل أن تمكنه من الوصول الى أعلى المناصب وتليه

اذن أن يسير فى طريقه وينتهز كل فرصة تسنح لكى يتسلل الى مركز أحسن •

المرتب الشهرى : لا يعلق الرأى العام أهمية كافية على فرق طبقى بارز ، ألا وهو الأجر الشهرى ، والأجر بالساعة ، ان الدفع على أساس الأجر الشهرى تترتب عليه فوائد ذات قيمة وان كانت متواضعة أو غير منظورة •• ويقال ان الموظف الصغير الذى يعين على أصغر درجة يتلقى أجرا أقل مما يستحقه العامل الحاذق • الا أن هذا الرأى ينسى عنصر الزمن • ولو كان من الممكن أن يقاس العمل الفعلى الذى تم فى سنة كاملة ، لأصبح واضحا أن العامل الذى يتلقى أجرا عن الساعة مصابا بضرر كبير !

فاذا ما تأخر العمل ساعة واحدة ، قيد هذا التأخير على سجله بصورة آلية • والمعاش الذى يتقاضاه فى شيخوخته محسوب على أساس أجره الأخير ، مما يضع الموظف بالشهر فى وضع أفضل •

بيد أن اصحاب الأعمال لا يثيرون القضية خشية من تسوية الأجور مع المرتبات المرتفعة مما يقلل من الانتاجية والأرباح •• وكذلك لا تعالج النقابات هذه المسائل الا فى شىء من الخجل ، اذ تخاف من أن تزداد الثغرة الموجودة بين العمال والموظفين •

وليست الفائدة المادية بالأمر الوحيد المتعلق بهذا الموضوع ، فهناك أيضا ناحية الكرامة والمركز الاجتماعى ، أى ما يسمى « بالمستوى العام » • والعامل الذى يتقاضى أجره بالساعة أو بالقطعة يقع فى حالة من الخضوع أشد ، اذ يبيع قوة عمله بالقطاعى أى قطعة قطعة •• ومن السهل نسبيا أن يفصل اما لوقوعه فى أخطاء شخصية أو لأن العمل لا يحتاج اليه • ليس هذا فحسب ، بل انه موضوع تحت مراقبة أشد احكاما وعبوديته أكبر •• والى حد ما يشعر المكتبى بأنه ارتبط بعقد عام مع صاحب عمله ، وخاصة اذا كانت الدولة • وهذا التمييز يجعل وضعه أنبل وأرفع ،

لا تحسب فيه الأمور بالملاليم ، ويجب أن يتفادى فيه المرء الأشياء الخسيسة بل القذرة المرتبطة بالحساب المالى ٠

ولا شك أن هناك موظفين وموظفين حكوميين ذوى ضمير حى، واخلاص مدهش ، الا أن هذا الاخلاص يعود بصورة خاصـــة الى طابعهم الشخصى ويثبت نفسه ازاء العمل المنوط بهم أكثر ممـا يرتبط بالرئيس أو صاحب العمل .

وعلى أية حال فمن الامور الدقيقة دائما أن يلمح الرئيس الى مرؤوسه أن انتاجيته منخفضة ٠٠ فالموظف الذى يتلقى مثل هـذا اللوم يشعر بنوع من الجرح ، وخاصة اذا كان هذا اللوم متعلقا بالانتاج الكمى ، وان له انطبـاعا بأنه يعمل بالسرعة العـادية والطبيعية ، ولذلك نراه يقاوم أى تجاه « للضغط » عليه ، والحقيقة أن العامل اليدوى ساخط هو الآخر على سرعة الانتاج ، ولكن هـذا السخط جماعى يسببه الارهاق أكثر مما يعود الى رغبة المحافظـة على الكرامة ٠٠

ومن المعتاد الا تحسب أيام الاضراب فى تقدير مجموع الأجر ٠ ولكنه من الصعب دائما أن يبتر جزء من المرتب للذين يتلقـون أجرا شهريا ، وهذا عملا بالمبدأ الذى يقول بتمييزهم ٠ ومن جهـة أخرى ، فهذا الخصم يثير مشاكل حسابية ليست سهلة ٠ ومرة أخرى ، فالفرق بين الموظفين الذين لهم مرتب شهرى والعمال الذين تحسب أجورهم بالساعة « وهم على الأغلب عمال يدويون » ، نقول ان هذا الفرق لا يعبر عن نفسه ماديا فحسب ، بل ان القضية المثارة هى المستوى الاجتماعى ٠

وان المسلك الذى نصفه هنا ينطبق على موظفى الحكومة أكثر مما ينطبق على المكتبيين فى المنشآت الخاصة ٠٠ فبالنسبة لهـؤلاء المكتبيين نرى حزما أكبر فى القواعد التى تحدد مواعيد حضورهم ، وكذلك شروط الترقية ذات مرونة أكبر ٠

ومع ذلك ، فالاهتمام بالمحافظة على الكرامة الشخصية أمر لا يقل حدة لديهم ٠٠ ومن أجل اخراجهم ، تغيرت الألقاب المتعلقة بهم في دنيا الأعمال الكبرى وحلت ألفاظ (المعاونين) و(الخبراء) محل لفظ (الموظفين) ٠

وقد فضلت نقابات الموظفين دائما الترقية بالأقدمية على الترقية بالاختيار ٠ والجانب الأكبر من هذا الاتجاه يرجع الى الخوف من التعسف ٠ ولكن هناك الشعور بالكرامه وعزة النفس ، وهو شعور يعبر عن نفسه في حقوق ولوائح تخفف من التبعية للسلطة بقدر الامكان ٠ ولقد تمكن هذا الموقف من ان يجد المساندة في الفرق المستمر بين مرتبات الموظفين الحكوميين وتلك التى يتقاضاها موظفو الاقتصاد الخاص ٠

القيمة الاسمية : ان الاهتمام بالمستوى الاجتماعي قد عبر عن نفسه بصورة حادة وغريبة عندما قررت الحكومة الفرنسية تخفيض مرتبات الموظفين خلال الأزمة الاقتصادية الكبرى ٠

ولقد تم تثبيت المرتبات في سنة ١٩٣٠ ٠ ومنذ هذا التاريخ ، هبطت تكاليف المعيشة بما يقرب من ٢٥ ٪ وكان هذا معناه ارتفاع القوة الشرائية بما يقرب من الثلث ٠ ثم جاء لافال فخفض قيمة العملة الأمر الذى اقتطع من المرتبات ما بين ٥ و١٠ ٪ من قيمتها، وكان لهذا الاقتطاع دوى هائل ٠ فالمكتبى ذو طابع هادىء ولا يميل الى العنف عادة ، ومع ذلك فقد رد الهجوم في قوة وأعطى صوته الانتخابى للجبهة الشعبية ٠ وكان أول عمل قامت به هذه الجبهة عندما تولت الحكم أن أعادت المرتبات الى مستواها الأصلى ، الا أن الأسعار ارتفعت بنسبة ٦٥ ٪ من سنة ١٩٣٥ الى سنة ١٩٣٩ ٠ وقد أعطيت علاوات اضافية الى الموظفين لهذا السبب ، ولكنها لم تصل الى مستوى الزيادة التى طرأت على تكاليف المعيشة ٠

بيد أن السخط الذى أثاره الغلاء الجديد كان معتدلا ، ومع

ذلك فان الموظفين لم يستعيدوا أبدا القوة الشرائية التى كانت فى يدهم عندما بلغت ثورتهم القمة •

ويرجع هذا الى أن التأثير الرئيسى للتخفيض الذى قرره لافال كان شيئا معنويا •• فقد انتاب الموظف شعور بالاذلال والسقوط• ان القيمة الاسمية للأجر أمر زائف ، ويعرف العمال زيفه تماما •• ومع ذلك فصدمتها على الموظفين كانت من القـوة بحيث أن أكثرهم جنوحا للسلام كانوا يتفوهون فى تلك الفترة بعبارات ثورية •

الراحة والهناء : ونحن نتكشف ذلك الاهتمام بالمحافظة عـلى الكرامة فى البحث عن المكاتب المريحة •• ففى الحقب الطـويلة الماضية ، لم يكن العامل الذى يشتغل فى المصنع أو الورشـة ، وخاصة فى البناء أو الزراعة ، لم يكن لهذا العامل أى حق فى نوع من الراحة وان كان متعلقا بدرجة حرارة الجو الذى يعمل فيه •• وكانت بعض التسهيلات (مثل وضع الادارة فى موضع مناسب) التى أدخلت على نظام العمل ترجع الى الرغبة فى الحصول عـلى انتاجية أكبر دون غيرها من الأسباب • ورغم الضغط الذى تمارسه النقابات ، ما زال العامل يشتغل وسط الضجيج والأتربة وتيارات الهـواء •

وعلى العكس ، فالمكتبى ـ وخاصة الموظف الحكومى ـ قد اهتم منذ مدة طويلة بالحصول على حد من الراحة • واننـا نجد فى المناصب الصغيرة موظفين رقيقين يميلون الى الاهتمام بأنفسـهم فلا يقومون على العمل دون أن يضعوا عازلا تحت اقدامهم أو ستارة تحميهم من الهواء الذى يدخل من فتحة الباب •

بل لا بد من أن تزداد مظاهر الراحة مع الارتفاع فى الدرجة • فهناك مكاتب مختلفة بل كراسى مختلفة بالنسبة للوكيـل ونائب المدير والمدير • وهذا الترتيب التصاعدى فى الأثاث يجد تفسيرا بسيطا فى أن استعراض القوة أمر يختص به الضعفاء • فرؤساء

المستويات المختلفة يسعون الى تعويض النقص فى نفوذهم بالمزيد من الزينة المظهرية ٠

ان الاهتمام بالراحة يخضع للقوانين العامة التى تحكم هذه الرغبة فى الراحة ذاتها ٠ فلا يمكن دفعه الا بالانتهاك السافر والكامل للظروف المحيطة ٠ فهذه امرأة تشكو مر الشكوى من أن المصباح الذى يضىء غرفة الفندق لا يمكن أن يطفأ من الفراش أو أن طلاء الصينى فى الحمام به شق خفيف ٠ ولكنها تقبل أن تعيش فى خيمة تضيئها شمعة وتغتسل فيها بماء الجردل ٠ وكذلك يدهش الموظف عندما يرى الظروف التى يعمل فيها مدير مسرح أو رئيس تحرير احدى الجرائد ٠ واذا غير هذا الموظف مهنته ، فانه يقبل عن طيب خاطر انقلابا جذريا فى غرفة مكتبه ، بل يلاحظ أن استعداده للعمل لم يتأثر على نقيض ما أكده مرارا من قبل فى اخلاص تام ٠

الأمن : ان الأمن والكرامة أمران متلازمان ٠ فللمكتبيين وخاصة الموظفين منهم طريق مرسوم فى الحياة ، فقبل أن يدخل الموظف سلك الادارة ، اهتم والداه باللحظة التى يخرج فيها منه ، اذ سيكون له معاش ٠

وهكذا يجد الموظف أن مراحل حياته مسجلة على سلم المرتبات ، ولا تنقصه سوى مواعيد ترقياته ٠

والأمن كنز فى حد ذاته ، وثروة يستطيع المرء أن يقدرها فى أحوال كثيرة تقديرا نقديا بالاعتماد على الفوائد المالية والمصاريف العامة التى تسجل فى ميزانيات شركات التامين ٠٠ والحقيقة أن هناك عديدا من الموظفين قبلوا أن يتولوا وظيفة عامة واحتفظوا بها رغم أن دخلها أقل من مرتبات بعض الأعمال الاخرى ، اذ أنها أقل تعرضا للصدف والأهواء ٠

العلاقات الشخصية : واننا نجد نفس الاهتمامات فى العلاقات

الشخصية التى يقيمها المكتبى .. فهو يرى ضرورة المحافظة على احترام الناس له والابقاء على بعض البعد بينه وبين الآخرين . وتدعى الكاتبة على الآلة فى مكتب الوزير بالآنسة فلانة أو علانة ، لا فلانة فقط كما هى الحال فى المحلات التجارية .

ويسمى المدير « بالسيد المدير العام » . وهناك ألقاب أطول ويصعب نطقها فى بعض الأحيان .

وليست العداوات الشخصية أو الصداقات العميقة بين الموظفين الحكوميين بأقل حدة مما هى عليه فى الأعمال الاخرى ، ولكنها تتصف مع ذلك بالآداب اللائقة . وتوجد حقا كراهية بين بعضهم ، كما توجد فى أية مجموعة من المجموعات الاجتماعية ، ولكن عنصر الحياة المشتركة لا يجعلها تفوق فى الشدة تلك العداوات التى تحدث فى جميع المجتمعات الضيقة الحدود .

ولقد قلنا من قبل أن المكتبى ذو طابع مسالم الى حد كبير . وينبغى عدم الاعتماد عليه للقيام باجراءات ثورية مهما كان اتجاهها السياسى . بل نجده لا يميل الى الاضراب . واذا كان الرأى العام يظنه خاملا وغير متحمس للعمل ، فالحقيقة أنه اعتاد عليه وكأن القصور الذاتى يلعب دورا فى الاتجاه العكسى .

وحيث أن المكتبيين ليس لهم وعى طبقى محدد ، فانهم ينتمون الى جميع الأحزاب ، وكثيرون هم الذين منهم لا يتبنون افكارا سياسة واضحة . بيد أن أصواتهم قد ترجح الكفة الانتخابية لصالح هذا الحزب أو ذاك ، ولذلك فهم يعتبرون « حكاما » تسعى اليهم جميع الأحزاب . وفى أغلب الأحوال نرى معتقداتهم الدينية أو غيرها تسبق روحهم الطبقية .

اللهجة والملبس والآداب : ونجد أثرا للرغبة فى المحافظة على الكرامة على اللهجة المنتشرة فى المكاتب وآدابها . فالموظفون لا يستحسنون استعمال اللكنة الشعبية ، بل نراهم يتحدثون

الفصحى بعض الشيء • وتقضى التقاليد بعدم الوقــوع فى الأخطاء اللغوية ، اذ أنها ليست مجرد دليل على ثقافة ضيقة ، بل على نوع من الوقوع فى صفوف الغوغاء •

واللغة المكتوبة فيها شيء من البلاغة ، بل من الحذلقة فى كثير من الأحيان • فالكاتب لا يكتفى بالتعبير عن فكرته فحسب •• بل يميل الى الشكل الرفيع • واذا احتوى خطاب بســـيط على بعض اللوم ، تحولت فى سرعة الى رسالة فيها صفاقة • ولا بد من أن يغلف النقد فى ثوب من الجمل التقليدية •

ولمدة طويلة ظل الملبس متحشما مهيبــا •• وقد خفت أحكامه بالضرورة ، ولكن أوروبا ما زالت حتى اليوم تفـــزع من تصرف المكتبى الأمريكى الذى يضع أقدامه على المائدة ولا يرتدى الجاكت أو ربطة العنق •

ويحرص المكتبى أن يبتعد عن الأعمال المنزليـــة ، اذ أنها فى نظرة دليل على السقوط • فاذا كان لا يخشى أى عمل من الأعمـال المتواضعة فى منزله فانه لا يقترب من المكنسة لأنها رمز مخيف •

أطفال قليلون : عندما يتطور المجتمع تطورا كبيرا ، لا نعــود نجد الأسر الصغيرة فى الطبقات الموسرة ، بل فى صفوف الموظفين الصغار الكتبة •• وسبب ذلك أن الموظفين لهم احتياجات الأغنياء وامكانيات الفقراء فى وقت واحد •• وانهـــم قد وصلوا مرحلة الادخار ولكنهم لم يصلوا بعد الى مرحلة اليسر ، فيجمعــون بين السببين الرئيسيين للبوار النسبى وهما الفطنة التى يتحدث عنها « بول فاليرى » وقلة المال •

وحيث أن الخوف من التدهور أو السقوط مرة أخرى يسيطر على قلوبهم ، نراهم مهتمين جدا بأن يضمنوا تعليما كافيا لأولادهم •• واذا كان عدد الأطفال كبيرا أصبحت امكانياتهم قاصرة عن هذا الغرض ، ولذلك نرى الموظفين يعتبرون انجاب طفلين أمرا مبالغا فيه فى كثير من الأحوال •

١٠

اللجان

يتم جزء من العمل الادارى بواسطة « اللجان » • ويسهل على الرأى العام أن يجد فيها موضوعا للسخرية ، اذ أنه يسمع عنهـا بصورة خاصة مرتبطة بالفضائح السياسية • ويحـدث دائما أن الصحافة تعلن بصورة صارخة عن تكوين احدى لجان التحقيـق ، ولكن النتائج التى تصل اليها لا تأخذ أبدا طابع الاكتشـافات المفاجئة • ومهما بلغت دقة التحقيقات والتحريات ، فهى لا تصل الى الدرجة التى تلقى فيها ضوءا كاملا على القضية وتتمكن من تقسيم الأشخاص المرتبطين بهـا الى « طيبين » و « أشرار » وكأنهـم شخصيات مسرحية •

ويقال أيضا ان الحكام ينشئون اللجان لأن الاضـطراب الذى وقعوا فيه وصل الى حد كبير من التعقد ، فلا يرون مخرجا منـه سوى بتكوين اللجان • وسوف تمكنهم هذه اللجـان من كسب الوقت ان لم تقدم لهم حلولا للمشكلة المثارة •

وينبغى أن نفحص هذه الأحكام التى تتسم بالصرامة الفائقة •

أنواع مختلفة من اللجان : والحقيقة أن علم الوزير أمر محدود، وكذلك سلطته محدودة رغم ما قد يراه الجمهور فيه من صـفات السيطرة المطلقة • وليس من شك فى أن تكوين احدى اللجان يعبر عن بعض الحيـرة ، الا أنه قد يستجيب أيضا لضرورات عـديدة منهـا :

- ارضاء الرأى العام وكسب الوقت كما قلنا فيما سلف •

ـ أن يستشار بعض الأشـــخاص ذوى المراكز الحساســة ويستطيعون أن يوضحوا المناقشة ويضيفوا المعلومات الضرورية ، حتى تحسم الحكومة أو المجلس النيابى الأمر فى زمن أقصر وبنجاح أكبر •

ـ ان يوجد الاتصال اللازم بين الأشخاص الذين يكون التنسيق بينهم مفيدا لأن كلا منهم يعمل دون ترابط مع الآخر •

وفى أغلب الأحوال ، لا ينجم عن تكوين اللجان واللجان الفرعية الخ •• سوى نتائج ضعيفة جدا مما جعلها موضعا لنقد الراى العام •• ولذلك اتبع ازاءها أسلوب تقليدى وهو تغيير الأســـماء •• وتنتشر اليوم عادة تسمية اللجان الفرعية « بمجموعات النشاط » بل « الفرق » لكى يوحى الى الجمهور بأن فى تلك اللجـــان قوة واندفاعا ••

موقف الأعضاء : لكل لجنة هدف سواء كان ايجابيا أم سلبيا ، ولكن كل عضو له مقصده • فاذا كان الهـــدف الخفى من تكوين اللجنة هو « دفن » الموضوع أو تأجيله ، فقد يكون لبعض أعضائها رغبة فى الوصول الى نتيجة واضـــحة • وعلى العكس ، ففى أغلب الأحوال يريد منشئو اللجنة الوصول الى أمر ايجابى ، الا أن بعض الأعضاء قد يخشى هذا • وهناك أخيرا مواقف اللا مبالاة •

وعلى أية حال ، فمن النادر أن يكون نشاط اللجنة كبيرا وعاما وايجابيا فى نفس الوقت ، خاصة اذا كانت تلك اللجنـــة ادارية • وحيث أن عدد الأعضاء كبير ، فمن المحتم أن تمارس القوى المختلفة مفعولها فى اتجاهات متباينة ان لم تكن متعارضة •

ويحدث أيضا فى بعض الأحيان أن يحاول كل عضو التخلص من المسئولية • فاذا وجدت مثلا لجنة تنسيق وزارية تمثل فيهـا المصالح المختلفة ، رأيناها لا ترسل اليها سوى مندوب ذى مركز ثانوى لأنها تفتقر الى الموظفين الكبار أو لأنها غير مهتمة بالموضوع

وعلى هذا المندوب أن يسجل ملاحظاته ويقدم تقاريره الى رؤسائه • وتنهال عليه النصائح القائلة بوجوب اتباع جانب الحذر والحيطة ويطلب منه ألا يتدخل الا اذا كان دفاعا عن حقوق المصلحة عندما تتعرض للهجوم • وفى هذه الظروف لا يمكن أن يحرز العمـــل تقـــدما •

وعلاوة على ذلك ، فى استطاعة كل عضو أن يقيم عراقيل بارزة أو خفية ، ويعمد الى وسائل التسويف • فقد يتغيب اليوم الذى يصبح حضوره فيه ضروريا ، أو يغير مجرى المناقشة بالكلمة التى يلقيها •• أو يتمسك بحرفيات الاجراءات فيثير الاشكالات الخ •

وبعد هذا كله تبقى فعالية العمل الجماعى مشكلة حية وان لم يوجد أى سوء نية • فالقضية تحتاج بوضوح الى وحدة وقيـــادة ودفعة الى الأمام •

أما رئيس اللجنة فله نفوذ كبير ، ويمكن أن يستغل استغلالا يفيد أحد الأطراف • وقد يحدث أن رئيسا ما لا يرغب فى الوصول الى أية نتيجة ، وهذا الغرض فى نفسه •• وفى هـــذه الحالة ، ففى استطاعته أن يتفق على ذلك مع بعض الأعضاء أو لا يتفق ، ويمكنه أن يبطىء سير الأمور ويستر نيته الحقيقية دون أن يكتشفها أحد •• بيد أن بعض الأعضاء اليقظين قد يستشعرون محاولات العرقلة، دون أن يقووا على التغلب عليها اذا لم تكن الأغلبيـــة الكافية فى صـــفهم •••

١١

المكتبية الدولية

ليس من الدقة تماما أن يقال ان هناك « بيروقراطية دولية » اذ أن أغلب المنظمات الدولية لا تتمتع بأى سلطة .. ولكن علينا ن نتكلم عن « ميدان المكاتب » أو المكتبية على النطاق الدولى . فمنذ القرن التاسع عشر ، اضطر الناس الى الاعتراف بضرورة التنسيق بين الموافق الفنية المختلفة التابعة لشتى لدول ، مثـــل البريد والسكك الحديدية والتجارة الخارجية والمكاييل والموازيين والملكية الصناعية والأدبية ، والصحة العامة الخ . ولذلك أنشىء العديد من من المنظمات والاتحادات الدولية ، وفى الكثير من الأحوال كان هذا يحدث بموافقة الحكومات المختصة ، ومنها اللجنة الدولية للصليب الأحمر (١٨٦٣) والاتحاد البريدى العالمى (١٨٦٩) ، والمكتب الدولى للموازين والمكاييل (١٨٧٥) .

والى القارىء المبالغ المنصرفة بالنسبة لأهم التنظيمات الدوليـة فى سنة ١٩٥٤ و١٩٦٠ (بآلاف الدولارات) :

	١٩٥٤	١٩٦٠
هيئة الأمم المتحدة	٤١٦٦٠	٦٣١٥٠
مكتب العمل الدولى	٦١٠٥	٩٠٠٠
منظمة التغذية والزراعة	٥٩٢٥	٩٥٠٠
منظمة التربية والعلم والثقافة «يونسكو» ...	٩٥٠٢	٢٥٩٠٠
منظمة الصحة العالمية	٨٩٦٣	١٦٩١٩
منظمة الأرصاد الدولية	٢٩٦	٦٥٥
اتحاد الطيران المدنى الدولى	٢٥٣٠	٣٨٦٥

ان حجم هذه المصروفات الدولية ضعيف جدا بالمقارنة مع المبالغ المنصرفة فى الميزانيات القومية • فبالنسبه لفرنسا ، مثلا ، تصل مساحتها فى المنظمات التسع الدولية الهامة الى ما يقرب من ٤٥ مليون فرنك جديد ، فى حين أن ميزانية الدولة تبلغ ٦٠ مليار من الفرنكات الجديدة •

المنظمات غير الحكومية : فى سنة ١٩٦٠ ، بلغ عدد المنظمات غير الحكومية المدرجة فى « دليل الجمعيات الدولية » ١٣٩٤ منظمة ولكن العدد الحقيقى للهيئات الموجودة أكبر من هذا الرقم • وهى تختص بميادين متنوعة للنشاط : فهناك الهيئات السياسية والدينية والنقابية والفنية والرياضية والعلمية والفنية والخيرية الخ •• وتختلف حيويتها من هيئة لأخرى ، ولكنها تعبر عن نفسها بصورة عامة فى المؤتمرات العالمية والنشرات التى تصدرها ، وبوجود سكرتيرية دائمة ليست فعاليتها أمرا ثابتاً •

سمات المكتبية الدولية والرسمية : ان المعاهدات والاتفاقات الدولية ، بما فيها السياسية ، لا تفرض قيودا وارتباطات تصل الى مستوى الاتفاقات القومية من حيث الالزام • ففى استطاعة أية حكومة أن تنسحب من احدى المنظمات الدولية أو ترفض الاشتراك فى أعمالها • وفى أغلب الأحوال ، لا تخرج قرارات هذه المنظمات عن كونها توصيات •

ولذلك « لا يمكن للمرء أن يتكلم عن الطغيان البيروقراطى الدولى الا أن العديد من العيوب التى وصفناها فى الفصلين الخامس والسادس من هذا الكتاب تنعكس فى المكتبية الدولية ، وخاصة الاتجاه الى التوسع الذى يكاد يكون تلقائيا • ان المنظمات الدولية تشقى هى الاخرى بالصعاب التى تجدها المكاتب العادية ، ولكن هناك سببا جديدا يضاف الى قلقها ، وهو ضرورة أخذ الكرامة القومية الحساسة فى الاعتبار وايجاد توازن دقيق بين الدول ••

وتدفع هذه الصعوبات الى التوسع المكتبي • فعندما يتضح أن توزيعا ما للمناصب لم يكن عادلا بالنسبة لاحدى الدول ، يبدو أن انشاء منصب جديد هو السبيل العملي الفعال للترضية المطلوبة •

وفي اعتقادنا أن اتساع التنظيمات الدولية أكبر مما تستدعيه الضرورة • وقد يكون من المفيد أن تجزأ هذه التنظيمات على أساس اقليمي ••

أن الانتاجية الكمية للادارات الدولية ـ وخاصة هيئة الأمم المتحدة ـ شيء ضعيف • ونصيب المبالغ المنصرفة للادارة البحتة نصيب مرتفع الى درجة كبيرة •• وقد تغلب الأساليب الادارية الأمريكية في هذه الهيئات •• ولكنها لم تثبت تفوقها على الأساليب الاخرى ••

ومع ذلك ، فضعف الانتاجية لا يبرهن على عدم فائدة هذه الهيئات • ان التكاليف شيء معروف ، ولكن من الصعب ان يقدر المرء الجانب الايجابي لهذه الهيئات ، أي النتائج التي وصلت اليها في العالم • فاذا أحرزت نجاحا في ميدان من ميادينها الفرعية مثل المساعدة الفنية ، كان لهذا النجاح تأثير أعظم مدى من المجهود الذي بذل •

١٢

المكاتب والرأى العام

من النادر أن يجد المرء موضوعا يجمع عليه الناس مثلما يجمعون على انتقاد المكاتب • ففى جميع العهود وكافة البلدان كان الرأى العام ضد المكاتب واسرافها وطغيانها • ولقد قيلت جمل فى ظل شارل التاسع يقول الصحافيون السوفيت مثلها اليوم مع فوارق صغيرة • وتتراوح الانتقادات بين الجدة والفكاهة •

ماذا يقول الرأى العام : يلوم عادة الرأى العام المكاتب على الامور الآتية :

أ) ان المكاتب تشغل عددا من الناس أكبر مما تحتاج اليه ، وتسرف فى التكاليف التى تدفعها الامة عن طريق الضرائب ورفع الأسعار والقيود المفروضة على الاجور الخ•

ب) لا تكتفى المكاتب بالتكاليف التى تتسبب فيها لمجرد وجودها ، بل نراها تتدخل فى حياة المواطنين فتضايق الأفراد وتعرقل النشاط الانتاجى •

ح) المكاتب غير مسئولة • ففى عالمها تسود الفوضى وليس من السهل أن يجد المرء الشخص المختص بطلبه • وان المكاتب تفلت دائما من العقاب •

د) تحكم المكاتب العامة وتنصب من نفسها جهازا بيروقراطيا أو تكنوقراطيا •

وفى خلال الفصول السابقة ، حاولنا أن نتحقق من صحة هذه الانتقادات • ولذلك سنكتفى الآن بذكرها ، دون أن نناقشها •

منتج أم متطفل : ان الرأى العام يفضل دائما ، وبصــــورة عامة ، الشخص المتحرك أو المنتج على الرئيس أو الوكيــل • ولا يناقش أمر الطبيعة الانتاجية للعامل، ولكن الوجه الانتاجي للموظف شيء ليس بهذا البروز الواضح • وفى ميدان الرياضة ، وجدنا أن الرأى العام يرجع فوز الفرقة الى ما بذله اللاعبون من جهد • أما اذا هزمت ، فالعادة أن يتهم المنظمون الاداريون ويقال عنهم انهم لم يحسنوا الاختيار أو لم يعرفوا كيف يوجدون الظروف الملائمة• ويتكرر نفس الموقف بالنسـبة الى المسرح والجيش الخ • فلو لم ينعكس هذا أيضا على الاتجاه ازاء المكاتب ، لكان شيئا غريبا •

وليس من شك فى أن العمال هم الذين يبدون أكبر تســامح ازاء المكاتب • فعلاقاتهم مع ادارة الضرائب أو غيرها علاقات قليلة ، ولذلك فانهم يرون فى صاحب العمل سبب همومهم ، وعلى العكس، فالتجار ورجال الأعمال وممولو الضرائب الذين تضايقهم اللوائح ويحاولون مدوارتها ، هؤلاء جميعا يميلون الى الدفاع عن أنفسهم بالاعتماد على السب فى المكتبيين • وينظر الفلاحون الى الموظفين باعتبارهم كسالى يأكلون دون أن يبذلوا جهدا •

من الأدب : يبدو أن مكتبية القضاء كانت أولى الأجهزة الادارية التى استهدفتها سخرية الأدباء • ولقد وجد راسين فيها موضوعا دسما الى حد أنه ترك المأساة مؤقتا لكى يكتب ملهـــاته الشهيرة « المتقاضون » ، وعلى العكس ، نجد أن موليير ، سخر من الفلاسفة والمنافقين والوصوليين والمتحذلقين والمتحذلقات دون أن ينقض على تلك الفريسة المغرية ، وهـذا رغم استعداده الدائم للهجـوم على المغرورين •

وفى القرن التاســع عشر كثر الكتــاب الذين يهــاجمون البيروقراطية الزاحفة • فمنهم ديكنز (فى أوليفـــر تويست) ، وجوجول (المعطف) وموباسان (التركة) وخاصة بلزاك فى كتبه

« الموظف » ، و « البورجوازيون الصغار » و « نفسية الموظف » • ومن الواضح أن هذه المسألة قد أقلقت بلزاك قلقا كبيرا • فالقارىء يجد في مؤلفاته شخصية اسمها رابوردان تحاول أن تنفذ خطة اصلاحية فتفشل وتترك الأجهزة الحكومية لتعمل في الميدان الخاص •

ونجد فى مؤلفات كورتلين أحسن تعبير عن السخرية المتشائمة أو المتفائلة • ففى كتابه « السادة الموظفون » ، انتقى هدفا ممتعا ولكنه نجح فى الوقت نفسه في أن يتفادى النقد الاجتماعى والسياسى الرفيع الشأن •

وليست الشخصيات المكتبية التى يحركها ببيروقراطية • بل نراه قد اختار جهازا اداريا بعيدا الى حد ما عن الجمهور • يرعى قلم « الهبات والتركات » حتى لا يثير فى القارىء أى سخط ويعطى للحوادث المليئة بالمآسى قوة ضاحكة •

أما تريستان بيرنار ، فقد لمس هذا الموضوع لمسات فيها تسامحه المعروف • ففى كتابه « الأمير الجذاب » ، نجد النكتة الآتية :

آرتو ــ لدى عمل فى المكتب •

كالفيل ــ طبعا ، لن تسير وزارة العدل سيرا حسنا بدونك •

آرتور ــ بل قد تسير سيرا أفضل ، ولكن أحدا لن يشعر بهذا • ولكى يتنبه الناس الى التحسن الذى يطرأ عليها ، ينبغى أن يتغيب خمسون موظف على الأقل •

وتعود الصرامة في كتابات كافكا •• ولقد كثرت النكات عن استحالة وقوع الادارة فى الأخطاء ، الا أنها أصبحت نكات غير مستساغة • أما ما يصفه كافكا من زحف بطله نحو القصر الذى يبدو كأنه يتهرب دائما أمامه ، فهذا يعطى لكتابيه « القضية » و « القصر » قوة خاصة •

وفى كتاب « فيليسيان مارتو » المعنون « البيضـــة » نجد أن الوظيفة العامة تلعب دورا • فهو يقول : « انى لا أقول ان العمل فى الوزارات لا يفيد شيئا • كلا كلا ، بل له فائدة ، ولكن المرء « لايرى ما هى • وهذا شىء يدعو الى الاطمئنـــان ، اذ ليست فيـــه أية مسئولية » •

المنشورات والصحافة والراديو والسينما : وفى غير المؤلفات الأدبية ، نجد أن هجمات الكتاب على المكاتب لا تحصى ولا تعد •• وهناك عدد كبير من المؤلفات التى تلوم الادارة على تطرفها وتكاليفها وبوارها •• وهذه الانتقادات معروفة ومستمرة الى درجة أن ما كتب فى سنة ١٩٠٠ أو سنة ١٨٥٠ يبدو منطبقا على الوضـــع الراهن تماما •

وتميل الصحافة الى استهداف البيروقراطية بالتجـريح ، لأن الصـحافة تحرص على تملق الرأى العام • بغرض المســاهمة فى تكوينه • ومن السهل أن يتحقق لهـا غرضها مهما اختلفت الألوان السياسية ، ولكن الشرط ألا تقدم التفاصيل الفجـــة وألا تذكر الأسماء • فالهجوم يشن على هذا الكائن البشـــع دون أن يتعرض الرجال المكونون له لأية هجمة • فالصحيفة اليسارية لا تريد أن تنحاز ضد الموظفين • والصحيفة اليمينية تفضح الدولة بصـــورة خاصة أو تعلق على حادثة محددة دون أن تتعرض للاشـخاص •• فالخبرة قد علمتها أن الخوض فى هذه الأمور الشائكة مغـــامرة صعبة ، وأن الذين يترددون على المصالح الحكومية يثبتـــون للكافة أن الأجهزة الادارية مصيبة دائما وخاصـــة فى حالة وقوعهـا فى الخطأ الفادح •

والحقيقة أن الاحتجاج المستمر على تعقيد الاجـــراءات الادارية أمر لا يبقى دون فائدة • فهو يلاحق العدو دائما ويحاصره فيحـول دون تخطيه الحدود • الا أن هذه اليقظة ليست لها سوى قيمـــة دفاعيـــة •

رد فعل الجمهور : ان الجمهور ، فى أى بلد ، مستعد دائما للسخط على البيروقراطية • ولكنه يبدى صبرا فائقا عندما يواجهها عمليا ، ويتحمل الصعاب التى تثيرها المكاتب فى وجهه دون ثورة • لا شك أن هناك بعض الاحتجاجات الجماعية فى الصحافة • كما أن هناك احتجاجات فردية عن طريق الاتصالات لدى رؤساء الأقلام أو النواب • الا أن هذه الاتصالات لا تستهدف الا تصفية الحالة الخاصة المثارة بوسائل مناسبة لها •

غير أن الاتصال المباشر لا يثمر •• وليس حتما أن يكسب الشخص الذى يحتج أمام أحد المكاتب قضيته •• ان أمامه موظفا متجلدا شاهد حوادث شبيهة لها من قبل ويعرف الاجابات التى يجب تقديمها ، فى حين أن الشخص المحتج يبدو سخيفا لحوحا فى أعين الناس •• ووراءه صف من أصحاب الحاجات الذين يلومونه لأنه يعطل دورهم ويخافون أن تمارس الادارة عليهم قصورها الذاتى الرهيب اذا تضامنوا مع الشخص الذى يحتج •

ومن جهة أخرى ، فهل الموظف مسئول حقا عن هذه الظروف ؟ ان الجمهور ليس مستعدا للعنف على أية حال • وليس من شك فى أن المكاتب كانت لتختلف عما هى عليه الآن لوأن تمردات صغيرة وقعت فيها بين حين وآخر •• فمن الممكن مثلا أن تختصر العمليات العشرة التى يقوم بها أمين الخزينة لكى يتسلم ١٠٠ فرنك فى صندوق التوفير •

ثم هناك أناس يتلاءمون مع أسوأ الظروف ، فأكثر الأفراد نفوذا يعملون على المستوى الأعلى ، ولكن هذا يعنى أيضا ان الجمهور فقد أهم شخصياته فلم يعد يستحق اهتماما ومراعاة •

وعلى كل ، فالبيروقراطية ومثلها مثل أية سلطة بعيدة النظر ، تلجأ الى اقرار اللوائح التى تحتوى على صرامة تفوق الحد المطلوب ،

وتبدى تسامحا ازاء الجمهور ، ولكن فى يدها دائما أن تهدد التمرد بالعودة الى القوانين ٠

وفى امريكا الجنوبية ، توجد مهنة خاصة هى الوساطة بين « المستهلك » والمكتب ٠

الرغبة فى الخدمة : ان الرأى العام ضد الهيئة الادارية ، ولكنه ليس دائما ضد الوظيفة التى تقوم بها ٠ ولقد تطور تدخل الدولة تطورا مستمرا وزاد الادارة تعقيدا بسبب الضغط الذى يمارسه الرأى العام نفسه ٠٠ وقد اثرنا هذه المسألة من قبل ٠« انظر الفصل السادس » ، والى القارىء مثال الضرائب ٠

والاصل ان تكون اية ضريبة بسيطة وذات نسبة معتدلة ، كالضريبة على الايراد ، والضريبة على الحساب الختامى الخ ٠٠ واذا كانت النصوص الخاصة بها صعبة ، فالمبدأ سهل اداراكه ٠ بيد أن هذه البساطة تغطى نواحى عادلة كثيرة تظهر شيئا فشيئا ٠ ولا بد من أن يتضمن القانون التعديلات والتخفيضات ، اذ يجب الا تدفع الأسر ذات الأفراد الكثيرين نفس المبلغ الذى يدفعه الرجل العازب ٠٠ وكذلك لا تعتبر التكاليف المهنية دخلا ٠ واليست الأقساط التى تصرف للتأمين الاجتماعى لصالح الخدم جزءا من الضريبة ؟ وفى حالة الرد بالايجاب يجب أن تخصم منها ٠ وهل يجب معاقبة المملولين الذين تعرف دخولهم عن طريق طرف ثالث ؟ نعم ، ولكن يجب تخفيض هذه العقوبة فى بعض الأحوال ٠ واليس من الواجب أن تتلقى تعويضا ضريبيا تلك العمارات التى أبقى القانون ايجاراته فى مستوى منخفض ٠٠ الخ ٠ فمنذ ان اقر البرلمان قانون الضريبة على الايراد ، وترتفع عدد الأحوال التى يجب فيها تخفيف الضريبة ارتفاعا مستمرا ، وهذا يحتاج الى عدد من الخطابات الدورية لتطبيق تلك القوانين العاجلة التى اقرت فى ٣١

ديسمبر ولتفسيرها . وبلغ الأمر درجة من التعقيـــد بحيث أن مأموري الضرائب أنفسهم يجدون مشقة في فهم تفاصيل القانون .

ويعود هذا كله الى أن الرأى العام يشعر بالحاجة الى العـدالة والى الخدمات أيضا .. فالجمهور يعجـز عن أن يزن الايجابيات والسلبيات في وقت واحد .. وهو يطلب الفائدة أو يقبلهـا ولكنه يرفض الضرر . وعلى أية حال ، فهذا دفاع له منطقـه ، وتتلخص في المطالبة بأقصى حد ممكن بغرض الوصول الى ما فوق الحـــد الأدنى ..

الفكاهة : ان التوتر المستمر يستدعى فترة من التراخى بعده، فحيث أن الجمهور لا يتمكن من أن يهز هذه الكتلة الضـخمة نراه يلجأ الى الضحك منه مستعينا بالناقد الساخر .

ويسخر الرأى العام من الفلاح احيانا ، وكثيرا من الرجـــل الغنى « المكرش » وذى سلسلة الساعة ، ولكنه لا يسخر أبدا من العامل .. الا أن الموظف النموذجى هدف النكات دائما .

والبيروقراطى بمعناه المحدد ، أى المكتبى العـــدوانى ، يثير تسامحا أقل من المكتبى السلبى .

وحوالى سنة ١٨٩٠ صدر نقد لاذع قوى للكاتب « بيرجوريه » عنوانه « حوادث بوتاكس » يفوق ادبا عما كتبه جوجول فى مؤلفه « ريفيزور » . ويصف فيه المؤلف نوعا من القراصنة يبلغ أحـــد العمد بقدومه ويطلب منه أن يستقبل استقبالا عظيما . وفى اليوم المحدد ، ينزل « القائد جورج » ومعه بحارته ، ومنذ تلك اللحظـة تجرى مشاهد بيروقراطية ممتعة يقصهـــا الكاتب بروح جميلة . فالسلطات تتقاذف المسئولية خوفا منهـــا ولا تجرؤ على استعمال العنف .. وبعد ٤٨ ساعة ، تتكون حكومة جديدة على عجل وترسل أمرا باطلاق النار دون تمييز ، الا أن القائد جورج وقواته يكون

قد أبحر ويرد على طلقات المدافع بمثلها معتقدا أنها تحية شرفية ،، وللحوادث التي تقع منطق محكم يعطي لهذه السخرية طابعا اجتماعيا رفيعا • فيبدو أن كل فرد يقوم بواجبه في أمانة تامة • ولا يمكن أن يلام أي شخص على خطأ يرتكبه اذ نراه يتصرف لا حسب اللوائح فقط ، بل طبقا للظروف ، ومع ذلك فالنتيجة واحدة ••

وكثيرا ما تلجأ الجرائد الى هذا الموضوع الدائم بصرف النظر عن لونها السياسي • فهناك فيض لا ينقطع من القصص الممتعة المستقاة من حياة المكاتب • ولم يعد أصحاب المكاتب أنفسهم يتضايقون من هذا ، بل نراهم يجدون التسلية على حساب تلك الشخصيات التافهة التي لا يعتقدون انها تمثلهم • ولهذا ، يفقد هذا النقد فعاليته فجأة • وميزته الأساسية أنه يثير نوعا من الراحة حول موضوع معروف • وكأنه تقليد اجتماعي ثابت •

وكذلك أصبحت البلاد الشيوعية تركز هجومها على المكاتب تركيزا ، ولا يخلو عدد من مجلة «كروكوديل» السوفيتية من هجوم عليها • فهو من أكثر الأشكال انتشارا للنقد الذاتي • وتبرره الرغبة والحاجة الى محاربة المكاتب الزاحفة التي تجلب البوار في النشاط • ولكننا نرى أن النقد في هذه الحالة أيضا يتخذ صورة عامة ومتكررة وعنيفة بشكل مبالغ فيه مما يقلل من فعاليته • وهل هو نقد ذاتي حقا في هذه اللحظة ؟ يبدو أن الضمير القومي يتلخص من عبء ثقيل عليه اذ يهاجم روحا شريرة • وعلى كل حال ، فهذه معركة لا تنتهي ويجب العود الى خوضها باستمرار • أما « اضمحلال الدولة » ، فهي أرض الميعاد التي لا يمكن الوصول اليها الا بفضل جهود جديدة •• ومكاتب جديدة •

١٣

الكفاح ضد الغزو البيروقراطى

ليس للبيروقراطية سوى الأعداء • فجميع الأحزاب السياسية وكافة المذاهب والعهود تحاربها •• ومع ذلك فهى تبقى وتتطور •• وان هناك تناقضا بين الجهود المبذولة الظاهرة والنتائج الملموسة ، ولهذا التناقض تفسيران :

ـ فاما ان يكون الكفاح ضد البيروقراطية يسير فى طريق خاطىء ويستعمل العلاج دواء يزيد من المرض •

ـ أو أن هذا مرض مزمن لا علاج له مثله مثل العديد من الأمراض الاجتماعية الأخرى •• وقد تكون البيروقراطية مرضا قاتلا ••

وليس التفسيران متناقضين تناقضا تاما كما يبدو ، بل انهما يمليان على المرء موقفا واحدا • فاذا كان الدواء ضارا ، ينبغى البحث عن غيره • سواء كان المرض لا يرجى منه شفاء أم لا، فيجب مكافحته لأنه يهدد انتشاره الجميع •

فى لفظة « البيروقراطية » معنيان : الأول المكتب ، والثانى الطغيان • وللبيروقراطية ضرران هما التكلفة العالية واستغلال النفوذ • وبالتالى ، فهناك مشكلتان : فالأولى هى البحث عن طريقة لمنع تكاثر المكاتب والأوراق ، والثانية السعى لتفادى استغلال النفوذ والفساد الذى يصاحبه فى بعض الأحيان •

وعلينا قبل كل شىء أن نزيل اعتقادا يكاد يكون خرافيا عن الآلية القادرة على ابتلاع الوظائف • فالتقدم الذى أحرزته الآلات الحاسبة والأتومية قد تسبب فى أوهام رسخت على مر القرون •

اسباب الهزائم السابقة : اننا نقصر حديثنا هنـــا على الادارة الحكومية ، تاركين جانبا التنظيم العلمى للمكاتب الخاصة ، اذ أن القارىء يجد معالجة لهذا الموضوع فى العديد من المقالات والدراسات التى صدرت •

وهناك ثلاثة أسباب جوهرية للفشل الذى يلاقيه الكفاح ضد « البيروقراطية » :

أ) لقد حدث بالنسبة للبيروقراطية ما حدث بالنسبة للعديد من الأمراض الاجتماعية ، **اذ حورب تكاثر المكاتب بطريقة مباشرة الى درجة أكبر من المرغوب فيــه أى بالتأثير على الأعراض لا على الأسباب** • ولذلك ، ينبغى أن يعمق المرء النظر ويبحث عما تحت المظاهر السطحية •

ب) **تبدى البيروقراطية مهارة فائقة فى اســتيعاب خصومها** وابتلاعهم وتمثيلهم ، فكل جهد يبذل للاشراف والمراقبة والتنسيق يبدأ بانشاء المكاتب الجديدة التى قد تضاف فى بساطة الى المكاتب القديمة •

ج) **ليست الجهود المبذولة ضد البيروقراطية بلا ثمن** • فلا يمكن القضاء على هذا الداء الا مقابل مضار أخرى • ويصبح الكفاح بلا نتيجة اذا لم تكن **زوايا المشكلة موضوعة وضعا واضحا** •

الزاوية الأولى : عدل ام بساطة ـ والعدل هنا هو الذى يتعلق بالموقف من المحكومين • فاللوائح والقوانين لها صفة عامة ولا يمكن أن تطابق جميع الأحوال • بل ان بساطتها نفسها قد تظلم بعض الأحوال الخاصة لما بشعا • ولذلك ، فقد رأينا من قبل أن روح العدالة تدفع المرء الى تنويع النصوص القانونية تنويعا متزايدا كما يفعل صانع الأحذية الذى ينتج أشكالا ومقاييس كثيرة •• وأعد الاتجاه الى استصدار القوانين الجامعة لكافة الاحتمالات يوجـــد تعقيدات كثيرة •

ومن هذه الزاوية ، علينا أن نختار بين أمرين ، ان بعض البلدان مثل انجلترا تبقى نفسها فى مساومة دائمة تناسب مزاج أهلها • ولكن بلدانا أخرى ، مثل فرنسا ، تتذبذب حول الموقف المسـاوم وتكثر من القوانين دون أن تطبقها الى أن يصبح القانون الأعلى هو التعسف ذاته • وعندئذ يعود المشرع ا البساطة فتبدأ الدورة مرة أخرى •

وتظهر هذه المشكلة المحيرة فى صورة أوسع وأشد فظاظة عندما تثار قضية تدخل الدولة • فالمناصر للمذهب الليبرالى يقول بالغاء هذا التدخل والاكتفاء بالوظيفة البوليســية للدولة حتى تختفى البيروقراطية • بيد أن هذا قد لا يقضى على الداء الذى يسبب أكبر الأضرار • ونجد أن جميع البلدان ، قدرت دون استثناء أن عدم التدخل يتضمن درجة لا تحتمل من الظلم والزيف • وقد يناصر الانسان هذا الاتجاه أو ذاك ، ولكن أحد لا يستطيع أن ينكر خطورة المشكلة •

الزاوية الثانية : عدل أم كفاية ـ ثمة تناقض جزئى بين الرغبة فى معاملة الموظفين معاملة عادلة وبين البحث عن الكفاية الانتاجية • فاذا صدر كادر للموظفين يحترم حقوق الكافة احتراما لا مزيد عليه ويحول دون أى تعسف (يتضمن مثلا الترقية بالأقدميـة ومنع الفصل) أصبح هذا الكادر حائلا دون الكفاية • وعلى العكس ، اذا أطلقت أيدى الرؤساء لاختيار الموظفين المرشحين للترقيات ، لاح فى الأفق خطر التصرفات التعسفية • يجوز أن تدفع المرء طبيعته الى تحقيق أحد الهدفين أى الى التطرف ، ولكن ينبغى عليه فى نفس الوقت ألا يغمض العين عن النواحى السلبية لهذا الموقف •

المشكلة الثالثة : وحدة أم تجزئة ـ ان سبب ضعف البيروقراطية الأعظم يكمن فى اتساعها ، كما أن سبب قوتها فيه أيضا • واذا أردنا

التغلب على بوادرها وقصورها الذاتي ، أصبح لزاما علينا أن نصغر من حجمها ونجزئها الى أقصى درجة ممكنة .

ولكن الرأى العام يريد من البيروقراطية وحدة تامة ووعيا متماسكا ، وهو أمر يتعارض مع التفتيت . فلعينا أن نختار هنا أيضا بين هاتين الصفتين المتعارضتين .

يجب تجزئة هذا الجسم الكبير - فى تقديرنا ان التجزئة افضل ، وان ترتبت على ذلك صعوبات نعرفها . فالمرء يعجز عن الاشراف على ذلك العملاق الادارى الضخم . ولذلك كان من الأسهل أن نسيطر على أجزاء منه وننال منها تنظيما أفضل و « كفاية » أعلى . بيد أن هذا الاسلوب يتناقض مع الآراء الجارية . ويرغب الجمهور فى أن تكون الادارة جسما كبيرا وواعيا تمام الوعى بأعضائه المختلفة . وكذلك يتمنى الموظفون كادرا موحدا ليست فيه أية ثغرة تتسرب منها المحسوبية .

ويحدث دائما أن الشخص الذى لم يدرس العلم الادارى بعد يسخط على الوظائف المتكررة فيوصى بالتركيز والتنسيق . بيد أن هذا يعنى توسيع عدد المكاتب بفضل تشجيع تلك الحياة الداخلية التى تستنفذ طاقات كبيرة .

وليس من شك طبعا أن تكرار الوظيفة فى قلمين أو مصلحتين مختلفتين أمر يثير السخط ، وخاصة لأنه ظاهر تماما وأن الخسارة الناتجة منه غير مستورة . ولكننا نخطئ تماما لو عبدنا المظاهر التى يستفيد منها الاتجاه الى الاكثار من المكاتب . فهناك أقلام منتظمة تماما فى المظهر لا تتكرر فيها الوظائف ويعمل موظفوها دون انقطاع الا أن كفايتها منخفضة جدا . فالتجزئة تحدث نوعا من التهدئة وتدخل مرونة تمكن من توفير الجهود .

ولنتامل مثلا المكتبات العامة فى احدى المدن ومراكز الأعلام . فهى تتداخل فى نقط مختلفة وتتكامل فى أخرى . أمام هذا التداخل ارتفعت أصوات خارجية تحبذ التجميع الواسع فى مكان واحد وتحت

ادارة واحدة • ولكن النتيجة العملية كانت أحيانا دون المتوسط ، اذ أن أقلاما حية وقليلة التكلفة اصبحت كلا كبيرا يستهلك الجانب الأكبر من طاقته فى أمور داخلية •

ونجد فى عملية تركيز الأجهزة العامة مثلما نجده فى تركيز المنشآت الخاصة ، ألا وهو أن هناك درجة معينة تكون فيها النتيجة أفضل ما يمكن ولكنها تسوء اذا ما زاد التركيز على هذا المقدار المحدد• وعلى أية حال ، فهذا الحل المعدل قد يتغير مع مرور الزمن • والحق أن التركيز غير كاف بصورة عامة فى القطاع الخاص ، ولكنه يفوق الحد فى القطاع العام بسبب ذلك الوهم القاتل الذى يوحى بأن الوحدة ضرورية • ولن نستطيع الحصول على بعض النتائج فى هذا الميدان الا بتثقيف الرأى العام الذى لا يعتمد على معلومات وثيقة •

وسائل النضال ـ وبصرف النظر عن الدرجة المرغوب فيها من التجزئة أو التركيز ، هناك اجراءات دائمة تستطيع أن تحد من التوسع البيروقراطى ، وهى :

أ) الاتصالات الأفقية الوثيقة •

ب) الضغط المستمر ضد التوسع •

ج) الرقابة المعنوية بعد التنفيذ •

د) الحركة والمرونة •

ان الاتصالات الأفقية بين المكاتب لأكبر فعالية من التنسيق الذى تقوم به من أعلى شخصية سامية • ولابد أن تتضمن تلك الاتصالات علاقات شخصية دائمة وتعتمد عليها اعتمادا أكبر من الارتكان الى اللجان التى يقدم تكوينها حلولا تبدو سهلة مريحة • ومن الواجب أن يتفادى التركيز العضوى ولكن تجميع المقار أمر مرغوب فيه جدا • ولا تسمح الاتصالات الأفقية الدائمة بعدم ايجاد الوظائف المزدوجة فحسب ، بل تضمن ادارة اكفأ لأنها واعية ومستنيرة •

وكذلك يجب ان يتجه الضغط المستمر على المبالغ المنصرفة قبل أى شىء آخر • وبصورة خاصة ، يجب الحيلولة دون أن يعمل كل رئيس منعزل ومستقل على ان يسبغ على نفسه ما يرتبط بالمركز الادارى من مكافآت وتشريفات وفخفخة • ولذلك ينبغى أن تكون هناك ملاحقة لا تنقطع عن المكاتب • بيد أن هذا الضغط يصبح فظا أكثر منه مستنيرا اذا ما صدر من جهاز خارجى • ولهذا السبب يجب أن تسود اللامركزية فى المسئولية • وعلى كل رئيس أن يجد مصلحته فى الاقتصاد من القوى والوسائل المستعملة • وبصفة خاصة ، يجب أن يوضع تحت تصرفه مبلغ من المال دون تحديد استخدامه ومن سلطته أن يوزعها تحت مسئوليته لكى يمنح مكافآت تشجيعية مثلا للمستخدمين الذين بذلوا جهدا اضافيا •

ان أشد الاصلاحات فعالية فى ميدان الادارة تنبع من الداخل ، بها ، لأنها هى التى تعرف الحالة الداخلية معرفة دقيقة •
فشرط لتحقيق تلك الاصلاحات أن تكون الأطراف المعنية بالأمر مهتمة على نقيض ما يجرى فى الميادين الفنية مثل التعليم • وعلى أية حال،

وعلى كل ، فالرقابة المالية شىء غير كاف • حقا ، انها تمنع أن يتولى الموظف ما ليس له من سلطات ، وتحول دون الاختلاسات والأمور الفاضحة ، ولكنها بعيدة كل البعد عن أن تسمح بادارة حسنة ، وكذلك يترتب عليها أن تصدر ـ الأعمال المعارضة والمواقف الغالية الثمن • فهذه الرقابة المالية تشبه الى حد ما اشراف صف الضابط على عنبر الجنود • فالنظام كامل فى الظاهر والمهمات مرصوصة على المسطرة ولكن القذارة والفوضى ترتعان تحت السطح اللامع • ولذلك يجب أن تقترن تلك الرقابة المالية بالرقابة المعنوية التى تمارس بعد التنفيذ • ويمكن أن نناقش ما اذا كانت تلك الرقابة أمرا منفصلا عن المالية • وقد يكون من المفيد أن تجرى الرقابة المعنوية مفعولها على الجهاز الادارى بكليته وفى كافة مظاهره لا من زاوية الالتزام باللوائح فحسب ، وان تكون مسلحة بالقدرة

على فرض العقوبات ، مما ينطوى على مسئولية أكبر بما لهذه الكلمة من معنيين •

ولا تعنى التجزئة استقلال الأجزاء والقضاء على السلطة المركزية، رغم ما يترتب عليها من منح الحق فى المبادرة الكبيرة • وكذلك لا تعنى التجزئة أن يتمتع المستخدمون بكادر خاص لا تربطه اية صلة بالكادر العام • فعلى نقيض ذلك ، هناك ضرورة ان تكون اللوائح التى تحكم الترفيات مرنة حتى تكون التحويلات ممكنة •

فالتحويل أنجع علاج عندما يفشل موظف فى مهمته • فاذا كان رؤساؤه المتعاقبون يسجلون عنه ملاحظات ليست فى صالحه ، كان هو المخطىء • وعلى نقيض ذلك ، فالرئيس الذى يعجز عن الاستفادة بالموظفين المحولين عليه يثبت عدم جدارته بالقيادة •

الانتاجية ـ لهذه الكلمة رنين غريب بالنسبة الى المكاتب • فكيف يستطيع المرء أن يقيس كما ليس فى الامكان تعريفه ، وكيف يمكن تحسينه ؟ اننا نقوى على قياس الانتاجية بالنسبة للعمل المادى ، ومنذ تلك اللحظة تصبح الانتاجية خاضعة لأنصار التقدم • وتبرز صعوبة هذا القياس بالنسبة للمكاتب الخاصة رغم ان كفاءة هذا المدير التجارى أو ذاك يمكن ان تقاس على اساس عدد المبيعات التى تمت • ولكن القياس يتوه دون جدوى وهو يحمل آلاته وحساباته فى هذا الميدان الفسيح البعيد الأطراف الذى يسمى بالجهاز الادارى •

ورغم ذلك كله ، يجب الا نترك اليأس ينتابنا • حقا ، لن نستطيع أن نبلغ الدقة ، ولكن الكفاءة أمر يمكن ملاحظته وتسجيله • وقد قام السيد « ارنان » باكتشافات خصبة فى هذه الأرض الوعرة •

وفى بعض الأحيان ، تكفى المقارنة بين أحد الأقلام وبين شبيهه الاجنبى حتى يتضح للانسان ان هناك اسرافا فى القوى لم يكن متوقعا ، وتجرى الاصلاحات المفيدة فى هذا الميدان •

تكوين الرجال واختيارهم ـ راينا من قبل أن جانبا كبيرا من الكثرة المكتبية ناتج من الضغط الخارجي الذى يمارسه الأشخاص العديدون الذين يبحثون عن عمل • ففى جميع البلدان المتقدمة ، يوجد قسم من السكان تلقى من التعليم قسطا يكفى لابعاده عن العمل اليدوى ولكنه لا يكفى ليعطيه كفاية ثقافية حقيقية •

وطالما بقيت تربية الرجال وسياسة التنظيم العام لليد العاملة على ما هى عليه فسوف يؤدى اتجاه العمالة الكاملة الى انشاء المكاتب الجديدة دون قصد • ولقد كانت سويسرا البلد الأوروبى الذى لقى أقل معاناه فى ايقاف الغزو البيروقراطى عند حده • ويرجع ذلك الى التجزئة الادارية (النظام الاقليمى واللامركزية الجغرافية) • ولكنه يعود بصورة خاصة الى أن سويسرا تتبع سياسة جادة للتعليم الفنى •

اذن ، فعلينا أن نبحث عن العلاج فى تربية الشباب • ولا يكفى أن نتفادى تكاثر هؤلاء الأشخاص الذين لم يتلقوا تعليما ملائما ، بل من المفيد أن نقيم التكوين المباشر للمستخدم بواسطة المدارس الخاصة التى تدرس المواد الضرورية فحسب بل فنـــون الكفاية الادارية أيضا ، وأن نقيـــم هذا التكوين محل منهـاج المسابقات الكسول •

ان اختيار الرجال مهمة صعبة • ويقوم المنهـاج الحالى على أن يتلقى الموظفون أجرا يتناسب مع شهاداتهم أكثر من تناســـبه مع كفاءاتهم • ولذلك نجد بعضهم يقبضون مرتبا يفوق عما يقدمونه من خدمات • وهناك آخرون يحدث العكس بالنسبة اليهم • ولكن هؤلاء يميلون الى مغادرة الأجهزة الادارية • فالنظام الذى يميل الى تحويل الوظيفة العامة الى خدمة اجتماعية واسعة تستعيض ما تفقده لهو نظام عالى التكلفة فى حقيقة الأمر •

بيد أن اختيار الرجال أمر فى غاية الدقة والحساسية فى ميدان الادارة • ولو أعطيت الحرية الكاملة للرجل السياسى ، لكان ذلك

شيئا خطيرا • فمن المناسب أن تصدر الترشيحات للمناصب ذات الشأن من لجنة يمثل فيها المستخدمون والاقتصاد الخاص وتبدى رأيها **بالاقتراع السرى** • وكذلك من المستحسن أن تتضمن اللوائح عقوبة التخفيض الخفيف من درجة الى أخرى ، على ان تكون هذه العقوبة متكررة ومؤقتة فى الوقت نفسه بحيث ألا تطبع بطابع الاذلال • والحق أنه ليس فى ذلك من اهانة ـ فمن الواجب أن يتوقف ترتيب الأرقام القياسية للرتب الى ٦٥٠ • أما بعد ذلك ، فمن الأفضل أن يتلقى الموظفون مكافآت اضافية تختلف مع اختلاف مهامهم وكفآتهم•

المرتب والكفاءة ـ ان قانون العرض والطلب لم يمارس مفعوله ممارسة تامة فى الادارات الحكومية بل ولا حتى فى المكاتب الخاصة• ولذلك كان من الطبيعى أن يستبعد هذا القانون بصورة صارمة فى العهد الذى يحاول الاقتصاد الخاص جهد استطاعته أن يتفاداه •

ومع ذلك ، يبدو انه ليس فى الامكان أن يهمل المرء قضـــــية الصعوبة أو السهولة التى يتلاقاها فى ترشيح من يملأ منصبا شاغرا• انها لطريقة قاسية ، ولكنها الوحيدة لتصحيح عيوب مختلفة •

وبصورة خاصة ، فاذا لزم الأمر ، يجب علينا أن نحطم السور الحديدى الذى تحيطنا به شبكة اللوائح وتعريفة المرتبات • فمن الضرورى أن نمنح للمناصب التى يصعب شغلها « علاوة للندرة » • بيد أن علينا فى الوقت نفسه أن نسهر سهرا جادا على الحيلولة دون التوسع فى هذا الميدان •

النور اولا ـ يجب أن تكف الادارة عن أن تكون دهاليز طويلة غامضة غير محددة وفى حالة دائمة من الانبات • وللوصول الى هذه الغاية ، يجب ان نضمن مواصلات داخلية جادة بين أجزائها المختلفة• ولكن هذا لا يكفى ، بل يجب أيضا ان يكون الجسم الادارى الكبير كله شفافا أو أقرب ما يكون الى الشفافية • فعلى كل قلم وكل مصلحة

ان تبذل جهدا متصلا للتعبير الخارجي اى أن تلقى الضوء على أعمالها حتى تصبح واضحة فى اعين المحكومين والمراقبين معا ، وخاصة اذا كانت الرقابة صادرة من الرأى العام نفسه •

ينبغى أن يذاع تشكيل المكاتب وتكوينها • والمرتبات المدفوعة الشاملة للعلاوات والتكاليف الأخرى بتفاصيلها ، وكل ذلك فى صورة واضحة دون لبس ولا غموض • وسوف يقضى مثل هذا العمل على درجة كبيرة من التعسف وقد يحول دون وقوع أعمال تعسفية أخرى •

ويجب أن تبذل مصلحة الضرائب جهودا كبيرة لكى تتضح للكافة واجباتها وحقوقها • فمذكراتها كثيرا ما تكون قاسية فظة وغامضة ، ومن الواجب أن تصاحبها التعليقات التفسيرية • فكلما زادت القضية حدة كلما وجب أن يكون « للعلاقات الانسانية » دور هام •

والأفضل أن يقام مكتب للاستقبال فى كل مصلحة ذات شأن ، فهذا قد يوفر للجمهور المساعى الطويلة والانتظار فى الدهاليز •

وعلى اية حال ، فالنور ترياق للبيروقراطية • فهو يمكن المرء من التحليق فوق القلعة فيعطيه الوسيلة لا لمحاربة تكاثر المكاتب فحسب بل التعسف فى استعمال السلطة أيضا ، وكذلك الفساد نفسه • الا أن فرض النور أمر يحتاج الى السلطة والنفوذ اليقظين والمستمرين • بل يجب أيضا أن يمارس **فن الوضوح** • والحقيقة أن الرغبة فى اخفاء التركيب الإدارى وطريقة سيره ليست رغبة عامة بكل تأكيد ، الا أن الارادة الايجابية لكى يكون كل شىء فى وضح النهار حادث نادر الوقوع • فلا يوجد قلم لن يلام على خطأ ولذا فلا يوجد قلم أيضا لا يخاف من لوم • وكافة المصالح والمكاتب محاطة بالأعداء أكثر من الأصدقاء • وعليه، كان القاء الضوء على ميدان أحد

المكاتب مساويا بعض الشيء لما ترتب على السيد الاقطاعى من هدم قلعته وحصونه .

واذا ما وجد مكتب لا يخشى شيئا او بما تدفعه الرغبة فى المعرفة ، لن تصل الى ذلك كثيرا ، لأن النزاع الاجتماعى الكبير قد أوجد شيئا مشبثا خوفا غامضا من التعبير الواضح . وكان كل شىء يتجه هذا الاتجاه ، بما فيه الأسلوب التى تحرر به المذكرات .

وحيث أن السرية شكل من اشكال الملكية والسلطة ، فالكفاح ضد البيروقراطية هو كفاح ضد تلك التحصينات العصرية التى اقامتها قبل أن يكون ضد أى أمر آخر .

الا أننا نصطدم هنا بالحماية القوية التى تتمتع بها البيروقراطية، فاذا أردنا النور ورغبنا فى تنظيم دك الحصون ، كان علينا ويا للمعجب ـ أن نقيم أقلام ادارية جديدة . ولذلك يجب الا نلجأ الى هذه الوسيلة دون ضرر . وينبغى أن نكتشف ذلك المفتاح الذهبى الذى يمكننا من ايجاد حالة معنوية عامة ومن رفع هذا الشعار : « النور - الوضوح » .

ولكننا بهذا انما نقبل على مشارف قضية الاصلاح العام للهيئات القومية بل للروح القومى نفسه .. وقد تكون هذه قضية لن تفيد مناقشتها لأنها شاسعة الأطراف .

لا توجد حلول تنفذ بالأمر ـ اننا اقترحنا هنا هذه المبادىء القليلة للكفاح ضد السمنة البيروقراطية دون أن نفكر فى فرضها على القارىء . وعلى أية حال ، فسوف يأتى من الرجال بل من الخبراء من يقترح طرقا مختلفة كل الاختلاف بل قد تكون متعارضة .

ذلك لأن المشكلة **ما زالت بعيدة عن الحل** . وبصورة خاصة ، يرجع السبب الى أنها عبارة عن المشاكل المحيرة الثلاثة التى أثرناها فى بداية هذا الفصل . فأى ميل فى اتجاه معين ينطوى على المضار

المتضخمة له ويثير ضده جمهرة من المعارضين • فلنترك القارىء يتأمل فى الصعوبة التى سيلقاها عند رسمه لأى مشروع متكامل يستهدف القضاء على العملاق المشوه •

بيد أننا نلح فى نقطة واحدة الحاحا حـــازما • وهى أن البيروقراطية لا تشفى باللعنات • وتوجيه السباب الى المكاتب قد يخفف ما فى قلوبنا من هموم ويعتبر اذن من وســـائل التهدئة الداخلية • الا أنه لا يحل شيئا بل يؤخر الحل الحقيقى ، ذلك الحل الذى لا يمكن أن يكون سوى ثمرة التفكير العميق الجاد •

فالمرء لا يثور ضد الآلة ، بل يدرس تركيبها وطريقة تسييرها حتى يتمكن من تعديلها •

١٤

خاتمة

يقول الشاعر بول فاليرى أن المرء يعرف الدرجة التى وصلت اليها حضارة ما بعدد التناقضات التى تراكمت فيها • والبيروقراطية مقياس لما نسميه اليوم تطورا وهى تقـــدم لنا صـــورا كثيرة للتناقض •

وهناك أيضا أساليب مختلفة للنظر اليها وتفسيرها • فقد تبدو لنا البيروقراطية كنسيج يمسك بالجسـم ويربط أجزاءه بروابط غير وثيقة ولكنها لينة وشديدة فى نفس الوقت ، ويميل باستمرار الى تغطية السمنة •

ومن المستطاع أيضا أن يبسط المرء الصورة بأن يبرز التعايش بين قسمين من السكان ، أحدهما نشط اقتصاديا والآخر ادارى ، والاثنان يحكمان بعضهما بعضـــا ولكنهما لا يقـــويان على الحياة أحدهما دون الآخر •

وليس من شك أن المجتمع يستطيع أن يصغر من حجم الادارة ويعطيها فعالية أكبر • ولكن ، هل يريد ذلك حقا ؟ اننا نجد أعداء البيروقراطية يكتفون بالسباب ، أو ببعض أعمال البتر الفظة فى بعض الأحيان التى تكون فيها الظروف السياسية ملائمة • ويرجع ذلك الى أنهم لا يتحلون بالصبر اللازم لدراسة الدو دراسة كافية أو لا يجدون الوقت الضرورى لذلك •

وعلى اية حال ، فاذا كانت القضية تتطلب مثل هذا العناء كله والجهد المستمر ، فقد يتساءل المرء هل تستحق المشكلة ذلك ؟ أليس من الأفضل ان نريح في سبات خفيف ونعيش في ســــلام نسبي مع البيروقراطية مثلما كانت روما القديمة تتعايش مع البرابرة ؟ يبدو أن هذا ما يمكن أن نستخلصه من دراسة المشكلة • الا أن المؤرخ الذى سيأتى غدا هو دون غيره الذى سيتمكن من الوصول الى هذه النتيجة دون ان يثير السخط والعداء لدى قراء مؤلفاته • فالانسان العصرى لايقبل كفرد أن يتلقى اللوم على الاستسلام والتواكل اللذين يعمان المجموع •

بل قد نذهب الى أبعد من ذلك ، ما دام الأفراد ليسوا موضع اتهام • فهل ليس صحيحا أن المجتمع يخشى من الانزلاق السريع فى طريق التقدم ، ويرتكن على البيروقراطية لكى تحكم المسير على سرعة معقولة وتضمن للناس نوعا من الاستقرار بل قد نسميه نوعا من الهناء • وهل ليس صحيحا أن المجتمع راض فى الوقت نفسه لأنه وجد كبش فداء يمكنه دائما من أن يرضى ضميره ؟

الا أن اليقظة أمر ضرورى مع ذلك كله • ونحن نتمنى ألا تتحقق فكرة السيد اندريه بييتر الذى قال « ان المجتمعات تلد فى الدين وتنتهى فى البيروقراطية » • وفى الوقت نفسه ، فاذا وعينا الداء ، أصبح من الممكن أن يساعدنا على مد الحياة واطالتها •

الكتـــاب القـــادم

قتلـــــة كنيـــدى

يصدر يوم الخميس ٦ اغسطس سنة ١٩٦٤

سلسلة كتاب التحرير السياسي

سـقوط الامبراطورية

تاليف : ادريس كوكس

ترجمة : محمد رشاد خميس

يطلب من دار التحرير للطبع والنشر

سلسلة كتاب التحرير السياسى

آســـيا المعاصــرة

صدر منه ستة اجزاء

تاليف : البروفسيرومين

يطلب من دار التحرير للطبع والنشر

سلسلة كتاب التحرير السياسى

امــريكا اللاتينيـــــة

تاليف : هالكروفيرجسون

ترجمة : عبد الحميد عبد النبى

يطلب من دار التحرير للطبع والنشر

١٢٨

كتب قادمة

الرأسمالية
أمس واليوم

أرض الخطايا
فى جنوب افريقيا

تجربة الثورة
فى الجزائر

الصين الجديدة

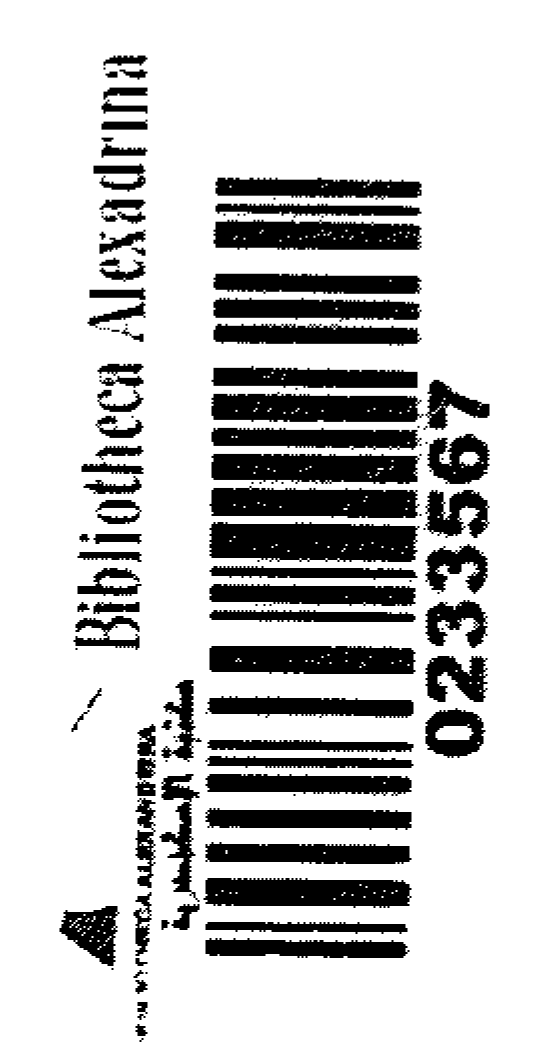
ثورة غينيا
والتقدم الاجتماعى

كفاح السود
ضد التفرقة فى امريكا

رياح الثورة
فى أمريكا الجنوبية

تطور الفكرة الاشتراكية

القاموس السياسى



الثمن ١٠ قروش وخمسة قروش لقراء الجمهورية

مطابع شركة الاعلانات